



**bdc**  
Base de Connaissance

---

# **INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATEGIE DES ENTREPRISES**

---

## **Rapport MARTRE**

### **Mots clés**

---

**Intelligence Économique, Stratégie, Entreprises, État Français, Flux d'informations.**

**Février 1994**

Auteur :

***Henri Martre***

Le(s) auteur(s) de ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a autorisé l'AEGE à enregistrer l'article dans la base de données, dénommée : bdc.aege.fr. La diffusion, publication subséquente est aussi autorisée par l'(es) auteur(s) sur toutes formes de support écrit, électronique uniquement au sein des membres de cette association, utilisateur de cette base de données. Aucune autre forme de diffusion n'est autorisée. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garantie. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps.

Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association AEGE, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Le(s) auteurs ont expressément cédés les droits patrimoniaux subséquents à l'insertion de ce(s) document(s) dans la base de données bdc.aege.fr. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



Commissariat Général du Plan

**INTELLIGENCE  
ÉCONOMIQUE ET  
STRATÉGIE DES  
ENTREPRISES**

Travaux du groupe présidé  
par Henri Martre

La Documentation Française

# **Commissariat général du Plan**

---

## **Rapport du Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises »**

---

**Président : Henri Martre**  
Président de l'AFNOR  
Président d'honneur d'Aérospatiale

---

**Rapporteur général : Philippe Clerc**  
Commissariat général du Plan

---

**Conseiller : Christian Harbulot**  
Institut d'étude et de stratégie de l'intelligence économique

---

**Rapporteurs :**  
**Philippe Baumard**  
New York Université  
**Bernard Fleury**  
Commissariat général du Plan  
**Didier Violle**  
Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

Février 1994

## AVANT-PROPOS

par  
Jean Baptiste de Foucauld  
Commissaire au Plan

Le groupe de travail "Intelligence économique et stratégie des entreprises", présidé par Henri Martre, se situe dans la continuité des réflexions conduites par le Commissariat général du Plan au cours des années passées sur les facteurs immatériels de la compétitivité.

Il prolonge ainsi utilement les travaux menés par le groupe "Information et compétitivité", ainsi que ceux plus récents de la commission "Compétitivité française" du XIe Plan.

Le rapport met en valeur l'importance de l'intelligence économique comme outil de compréhension de réorganisation des économies des pays tiers, indispensable à la définition de stratégies industrielles adaptées, réactives et performantes.

La gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et des nations. En effet, le processus de mondialisation des marchés contraint les agents économiques à s'adapter aux nouveaux équilibres qui s'établissent entre concurrence et coopération. Désormais, la conduite des stratégies industrielles repose largement sur la capacité des entreprises à accéder aux informations stratégiques pour mieux anticiper les marchés à venir et les stratégies des concurrents.

L'analyse comparée de la pratique de l'intelligence économique dans les économies les plus compétitives fait apparaître que certains pays, tels l'Allemagne, le Japon ou la Suède, ont depuis longtemps développé des "systèmes d'intelligence économique" qui leur ont permis d'accroître leurs parts de marchés tout en préservant leurs emplois.

Ces organisations nationales reposent précisément sur une maîtrise collective de l'information ouverte par l'ensemble des acteurs économiques.

L'État joue un rôle essentiel à la fois dans le développement du système national d'information en liaison avec le secteur privé et dans la définition des grandes orientations stratégiques du pays, indispensables aux entreprises dans la définition de leurs actions et de leurs prévisions.

Un certain nombre d'entreprises françaises ont pris des initiatives et déployé des efforts dans le domaine de l'intelligence économique, en particulier en ce qui concerne la veille technologique.

Toutefois, l'évaluation de la pratique française, à partir de nombreuses études de cas, fait apparaître clairement l'ampleur des progrès qu'il convient encore d'accomplir au regard des expériences étrangères. Cela suppose ce particulier un décloisonnement de notre système socio-productif et de nos administrations, afin d'accroître la concertation à tous les niveaux, et en particulier au sein des entreprises.

Des actions doivent être menées pour développer des systèmes de gestion stratégique de l'information économique permettant à la France d'appréhender efficacement les opportunités et les risques liés à la mondialisation des échanges. Dans ce contexte, notre système public doit poursuivre l'amélioration de l'accès à l'information publique et participer à l'efficacité collective par la définition d'orientations et d'objectifs stratégiques clairs.

Il s'agit en effet de s'engager résolument dans une mobilisation collective des compétences pluridisciplinaires pour la mise en œuvre d'un système d'intelligence économique au service de la performance globale.

Pour ce travail de qualité, je tiens à remercier le président Henri Martre, le rapporteur général Philippe Clerc, les rapporteurs (Philippe Baumard, Bernard Fleury, Christian Harbulot, Didier Violle) et l'ensemble des membres du groupe.

# PRÉFACE

par Henri Martre  
président de l'AFNOR, président d'honneur d'Aérospatiale

L'entreprise ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement. Pour la conduire, l'entreprise, il faut s'informer, analyser, prévoir, organiser, établir des projets, des stratégies, lancer des actions, en un mot décider et décider sans cesse.

Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile, c'est que son champ a changé de dimensions : la globalisation progressive des marchés multiplie à la fois le nombre des acteurs, leur diversité et les types de contraintes ; l'accélération des communications change le rythme des événements et impose des réactions rapides. Ces phénomènes sont d'une ampleur telle que leur évolution ne peut plus être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. Constatant le nombre élevé des facteurs et de leurs relations, admettant que beaucoup ne pourront être appréhendés au moment de la décision, on établit la complexité comme dominante essentielle du management, ce qui impose une révision profonde des modes de réflexion, des méthodes d'approche et des comportements. Cela pose en particulier le problème du niveau des connaissances apportées au décideur et de leur adéquation à ses besoins. On pourrait le croire facile à résoudre en raison de l'extraordinaire masse d'informations disponibles dans le monde sur tous les sujets, et des progrès techniques fantastiques qui ont été réalisés pour transmettre et traiter ces informations. L'expérience montre qu'il n'en est rien et que les systèmes d'information, compte tenu de leur richesse et de leur diversité, sont en eux-mêmes des éléments de la complexité qui s'impose à l'entreprise.

La réflexion proposée à notre groupe de travail par le Commissaire au Plan n'avait pas pour ambition d'étudier l'ensemble des problèmes relatifs à l'analyse stratégique des entreprises et aux systèmes d'informations qui immergent notre économie, mais, tenant compte des travaux antérieurs<sup>1</sup> et de l'expérience, de prêter une attention plus particulière à l'exploitation de l'intelligence économique dans la conduite des entreprises. A cet effet le groupe rassemblait un ensemble de praticiens venus de tous les horizons : administration, collectivités locales, industrie, services, organismes consulaires, syndicats, consultants, formant un échantillon représentatif de la communauté de l'intelligence économique, riche d'une somme considérable d'expériences diversifiées, vécues et actuelles.

L'approche suivie a été essentiellement pragmatique : il ne s'agissait pas de se livrer à une analyse systémique et de bâtir de nouvelles organisations, mais plutôt de dresser une image des réalités mondiales et nationales et de tracer quelques pistes pratiques et réalistes de nature

---

<sup>1</sup> ) Il convient de citer en particulier le rapport "Information et compétitivité" du Comité "Information professionnelle et compétitivité" créé par le Commissariat général du Plan et présidé par René Mayer.

à redresser une situation que l'on sait peu satisfaisante dans son ensemble. Ce fut un travail d'équipe, chacun apportant sa vision, ses exemples et ses suggestions. De nombreuses études de cas ont été réalisées, dont certaines restent confidentielles compte tenu de leur caractère exceptionnel et caricatural. Le tableau qui en résulte est fait de coups de projecteurs mettant en lumière des situations, des usages, des comportements, et a de ce fait un caractère quelque peu impressionniste : c'est en soi un bon exemple d'intelligence économique.

On ne peut évidemment résumer en quelques phrases un rapport aussi riche de diversités, mais on peut dégager quelques traits essentiels. Tout d'abord, on ne traite dans ce domaine que l'exploitation de l'information ouverte, c'est-à-dire celle qui est obtenue par des moyens légaux, même si elle est parfois difficile d'accès.

On observe ensuite que les organisations et les pratiques ont un caractère national, que les systèmes soient fragmentés comme aux États-Unis ou établis en réseau comme au Japon. Elles trouvent en fait leurs racines dans l'histoire et la culture et sont le plus souvent l'expression d'une ambition et d'une solidarité nationales. A l'origine on trouve de grandes aventures extérieures d'ordre colonial, ou d'ordre industriel et commercial. Les grands empires ont tous pratiqué et pratiquent l'intelligence économique.

Enfin, la France devrait disposer d'un excellent réseau d'intelligence économique, compte tenu de son histoire, de son rayonnement dans le monde et de sa position de quatrième puissance exportatrice.

Il n'en est rien en raison des cloisonnements de la société française et de l'individualisme de ses citoyens. Malgré quelques réalisations de grande qualité, cela reste une grande lacune. La combler est certes une œuvre de longue haleine, non pas que les moyens à mettre en place soient gigantesques, mais simplement parce qu'il faut changer les états d'esprit et les comportements. Puisse ce rapport y contribuer !

# Sommaire

## INTRODUCTION

### CHAPITRE PREMIER - ANALYSE COMPARÉE DES SYSTÈMES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LE MONDE

#### 1. Méthodologie

#### 2. Émergence et histoire

#### 3. Deux systèmes précurseurs

3.1. Le cas de la Grande-Bretagne

3.2. Le cas de la Suède

#### 4. Tendances et mouvements de convergence

4.1. L'intelligence économique, critère de compétitivité

4.2. L'intelligence économique, matière première d'une nouvelle industrie

4.3. L'intelligence économique, fondement d'une culture écrite

4.4. L'intelligence économique, source de concertation

État/entreprises/collectivités territoriales

4.5. L'intelligence économique et la défense de l'intérêt national

#### 5. Les grands systèmes contemporains

5.1. Japon

5.2. États-Unis

5.3. Allemagne

#### 6. Analyses comparées et synthèse

6.1. Pourquoi les entreprises pratiquent-elles l'intelligence économique ?

6.2. Vers une implication culturelle

6.3. Des conceptions nationales de l'intelligence ?

### CHAPITRE II - L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN FRANCE : A TOUTS ET LACUNES

#### 1. Histoire, émergence et caractéristiques du système

1.1. Histoire et émergence

1.2. Les caractéristiques du système français d'intelligence économique

#### 2. La pratique des acteurs : atouts et lacunes

2.1. L'entreprise et l'intelligence économique

2.2. Les banques et l'intelligence économique

2.3. L'état et l'intelligence économique



- 2.4. Les acteurs locaux et l'intelligence économique
- 2.5. Le club Corée ou une démarche offensive et collective à l'export

## **CONCLUSION**

### **PROPOSITIONS POUR UNE PRATIQUE FRANCHISE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

- 1. Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise**
- 2. Optimiser les flux d'informations entre le secteur public  
et le secteur privé**
- 3. Concevoir les banques de données en fonction  
des besoins de l'utilisateur**
- 4. Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation**

## **ANNEXES**

- N° 1. Terminologie
- N° 2. La Chine et l'intelligence économique
- N° 3. Le redéploiement du dispositif de collecte de l'information russe
- N° 4. Le dispositif national de commerce extérieur italien
- N° 5. Le nouveau système de recouvrement de la TVA  
au sein de l'Union européenne
- N° 6. Le programme du "National Industry Security Program  
Operating Manual" américain
- N° 7. Le technoglobalisme japonais
- N° 8. Les Chambres de commerce et d'industrie  
et l'intelligence économique

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **MANDAT DU GROUPE**

### **COMPOSITION DU GROUPE**

- Sous-groupe n°1
- Sous-groupe n°2
- Sous-groupe n°3
- Sous-groupe n°4

## **RÉSUMÉ**

## **REMERCIEMENTS**

## INTRODUCTION

Durant quatre décennies, la confrontation géostratégique entre les deux blocs hégémoniques américain et soviétique a déterminé l'organisation bipolaire du monde. Les relations Nord-Sud se sont, par ailleurs, articulées sur cette logique duale comme zone d'influence partagée des rivalités idéologiques et économiques entre les puissances dominantes.

La période des "Trente Glorieuses" et l'affrontement idéologique Est-Ouest ont longtemps masqué les conflits économiques entre les États-nations et la mondialisation croissante des échanges caractérisée en particulier par l'apparition de nouveaux concurrents (Japon, "Dragons" d'Asie). Puis, l'effondrement du bloc communiste a brutalement bouleversé l'ordre établi des relations internationales. La problématique militaire Est-Ouest est devenue soudain obsolète ; la logique économique prévaut désormais et avec elle, la dimension marchande des relations internationales. L'ordre de Yalta fait ainsi place à une organisation géo-économique multipolaire dominée par l'internationalisation des économies, les stratégies d'expansion des entreprises et le renforcement des affrontements concurrentiels.

Aujourd'hui, les stratégies des acteurs économiques se confrontent sur plusieurs champs de réalités, international, national, et régional. Elles se donnent à lire à travers des interactions complexes, voire des logiques contradictoires. Les entreprises, les régions et les États sont désormais contraints d'intégrer cette nouvelle géographie concurrentielle dans la définition et l'ajustement de leurs stratégies.

### **Un monde complexe et conflictuel**

. Les rapports de force s'expriment d'abord à l'échelle de la planète entre les 500 premiers groupes mondiaux dans le cadre d'une compétition commerciale et technologique caractérisée par une course effrénée à la taille critique. Le poids de ces multinationales dans les économies nationales et le commerce international acquiert une dimension considérable. Elles contrôlent 40 % des importations américaines et 35 % des exportations. Le commerce interne entre les filiales de multinationales serait déjà supérieur à l'ensemble du commerce international entre sociétés non affiliées<sup>2</sup>.

Ces affrontements entre les 500 premiers groupes mondiaux se développent selon une logique dominante de "coopération-concurrence". La maîtrise de technologies-clés permettant de bénéficier d'un avantage compétitif de premier entrant sur les marchés globalisés ou d'une position forte dans les négociations avec les concurrents extérieurs constitue le moteur de cette logique.

Ainsi, le groupe Olivetti compte parmi les firmes qui, dans le monde, ont conclu le plus grand nombre d'alliances internationales (229). Les plus sensibles ont été scellées avec des sociétés

---

<sup>2</sup> Washington à la rescousse des multinationales américaines" in "Le Figaro", 6 octobre 1993.

américaines et japonaises<sup>3</sup> qui dominent en particulier le secteur des industries des technologies de (information et des communications. Les relations de "coopération-concurrence" entre les grandes firmes des deux pays leur confèrent une position dominante dans ce domaine et créent un risque de dépendance technologique accrue des entreprises des autres États.

. L'émergence des zones économiques régionales institue la Triade comme un second champ d'action du nouvel échiquier multipolaire.

La lecture des relations conflictuelles entre l'Union économique européenne, la zone de libre-échange nord-américaine (Aléna) et l'Asie-Pacifique est d'autant plus difficile qu'existent des conflits internes à l'intérieur de chaque entité. L'équilibre de leurs relations se heurte en outre aux stratégies d'expansion développées respectivement par le Japon et les États-Unis en direction des deux autres pôles de la Triade.

. La montée en puissance de l'économie japonaise et allemande aux dépens des États-Unis caractérise par ailleurs la relance des dynamiques nationales dans la mondialisation des échanges. Les coopérations entre grandes entreprises américaines et japonaises ne sauraient en effet masquer la concurrence que se livrent ces deux nations.

Ainsi, le rapport récemment publié par l'Office of Technology Assessment du Congrès américain<sup>4</sup>, constatant la perte d'influence américaine, dénonce vigoureusement "*l'activisme du gouvernement japonais, les politiques concertées qui visent à la fois la prise de contrôle de secteurs stratégiques de l'économie américaine et l'élimination des opérateurs américains*". Il souligne également "la tendance à la cartellisation qui apparaît avec les alliances stratégiques que forment les groupes japonais avec des firmes multinationales européennes et américaines" pour s'appliquer à définir une stratégie globale des États-Unis à l'égard de l'ensemble des pays tiers. Afin d'assurer l'équilibre des échanges entre les nations par une plus grande coordination, le Sénat n'hésite pas à parler de sanctions unilatérales à l'encontre des États qui ne respecteraient pas les règles de réciprocité négociées. Les termes de ce rapport confortent les orientations de la nouvelle politique technologique définie par le Président Clinton au regard des menaces étrangères pesant sur le patrimoine scientifique et technique américain.

L'exemple de cette convergence collective illustre le renforcement des stratégies d'intérêt national dans les relations économiques internationales. Les lignes de force des affrontements se concentrent désormais sur les domaines stratégiques-clés des économies nationales que les États contrôlent (les technologies critiques dans l'industrie de l'armement) ou tentent de préserver (l'électronique ou l'automobile).

. Les réalités régionales constituent un quatrième champ d'action dans le système économique mondial.

---

<sup>3</sup> (2) DE GUERRE (Patrick) : "Politique de concurrence et stratégies industrielles", colloque CEDECE, Paris, octobre 1992

<sup>4</sup> "Multinationals and the National Interest, Playing by Different Rules", OTA, ITE, 569, US Congress, septembre 1993, in "Le Figaro", "Washington à la rescousse des multinationales américaines", 6 octobre 1993.

La concentration et la pression concurrentielle provoquées par la globalisation rendent les tissus économiques locaux plus vulnérables. Quelle entreprise locale est aujourd'hui à l'abri de la concurrence internationale ? Derrière les négociations du GATT focalisées sur le volet agricole, ne se profile-t-il pas de réelles menaces pour les entreprises et les régions françaises ? La baisse des tarifs douaniers dans le secteur industriel du papier ne risque-t-elle pas de mettre en péril l'unique activité de régions défavorisées ?

Instituées comme nouveaux pôles de décision économique, les régions se situent au cœur des nouvelles logiques de la compétition mondiale et développent, notamment en Europe, des relations contradictoires de concurrence et de délocalisations d'activités intra-européennes accroissent les rivalités interrégionales, alors que se développent parallèlement de multiples initiatives de coopération et d'alliances entre régions. Dès lors, la taille, les ressources et la cohésion des stratégies des acteurs locaux deviennent l'enjeu majeur de ces rivalités.

A l'échelle européenne, les enjeux se complexifient. La montée en puissance des régions n'est pas étrangère à la politique de la Commission des Communautés européennes qui encourage le développement régional comme un moyen de contourner les résistances des États membres. Les régions agissent avec plus d'autonomie, au risque de frictions avec l'État, voire de contradictions avec les politiques économiques nationales.

La complexité croissante des relations concurrentielles sur ces différents échiquiers contraint donc les entreprises, les États et les collectivités locales à élaborer de nouvelles grilles de lecture<sup>5</sup>. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritables dispositifs de gestion stratégique de l'information au cœur d'un système d'intelligence économique. Sa mise en œuvre permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement.

### **L'intelligence économique : un instrument nouveau**

L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.

L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre.

La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel,

---

<sup>5</sup> Cf. LEVET (J.-L.) et TOURRET (J.-C.) : "La révolution des pouvoirs. Les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation", Paris, Economica, 1992.

d'influence<sup>6</sup> (stratégie d'influence des États-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (internes à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des États-nations).

Afin d'éclairer la nature de l'intelligence économique, nous proposons une typologie qui permet de repérer les différents niveaux inhérents à sa pratique<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> "L'influence" est partie intégrante du concept britannique d'intelligence économique, donc beaucoup plus riche que celui de simple "information" ou de "renseignement".

<sup>7</sup>

Cette typologie, ainsi que la définition qui précède, ont fait l'objet d'un travail approfondi et original de l'ensemble des membres du groupe de travail.

**Tableau n° 1**

**L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE  
PAR DEGRES DE COMPLEXITE**

**1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE NIVEAU PRIMAIRE**

L'intelligence économique de niveau primaire est celle qui utilise l'information dont :

- l'accessibilité est la plus grande. Elle est pratiquée à partir d'informations sur supports papier ou électroniques accessibles par des procédures élémentaires pouvant être maîtrisées par une personne non spécialiste. Le service EURIDILE (36 17 EURIDILE) du Greffe du tribunal de commerce en est un exemple. L'information est du domaine public (dépôt légal d'informations juridiques et financières par les entreprises). Elle est accessible par tous à l'aide d'un simple Minitel. L'intelligence économique de niveau primaire n'appelle pas de traitement sophistiqué de l'information. Dans la plupart des cas, elle est déduite sous sa forme brute et définitive (exemple : ratios financiers sur EURIDILE) ;
- la rareté est la moindre. La notion de rareté varie selon le pays ou l'industrie concernée. Par exemple, les informations contenues dans EURIDILE sur les entreprises correspondent aux obligations légales françaises. Les obligations légales pouvant être différentes aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne ou au Japon, cette information pourrait être plus rare dans ces pays.

**2. INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE NIVEAU SECONDAIRE**

Elle est celle qui utilise l'information dont :

- l'accessibilité est aisée ou de difficulté moyenne, mais qui peut être méconnue. Elle est également le plus souvent constituée d'informations écrites et publiées. Elles pourront être cependant du domaine public ou privé. Il s'agira par exemple d'annuaires électroniques concernant l'industrie tels ceux de la société Dun & Bradstreet. Le service est payant, mais l'information d'accès libre ;
- la rareté est moyenne, comme par exemple les études économiques réalisées par des institutions telles que la Banque de France, l'INSEE, le BIPE, etc., sur des thèmes d'ordre macro-économique ou sectoriel. Il peut également s'agir d'études industrielles générales ("les secteurs des télécommunications en Allemagne") vendues en souscription par des cabinets privés d'études de marchés ou d'intelligence économique.

**3. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE TACTIQUE (DITE "DE TERRAIN")**

L'intelligence économique tactique est pratiquée à partir d'informations dont :

- l'accessibilité est plus difficile. Elle est plus souvent pratiquée sur la base d'informations primaires (interviews, communication orale) sans que cela soit une obligation. Elle consiste en un traitement ou un effort de compréhension plus important (degrés de complexité supplémentaires dans le traitement).

(Suite du tableau)

- la rareté est plus importante. Il peut s'agir d'une information privée qu'un concurrent mettra maladroitement dans le domaine public lors d'un entretien avec un client ou un confrère au cours d'un salon ou d'une exposition ou avec un consultant venu l'interroger pour une étude générale dans son bureau. Les cabinets et courtiers en intelligence économique justifient leur existence par leur capacité à conduire une telle démarche d'intelligence économique. Celle-ci peut également être effectuée à partir du traitement et de l'analyse des données issues des pratiques de l'intelligence économique de niveau primaire et secondaire. Elle peut concerner des tactiques élaborées par des entreprises sur leur marché, l'élaboration de nouveaux produits, la création de nouvelles divisions ou tout autre information de même nature.

#### 4. INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE PUISSANCE (OU STRATEGIQUE)

L'intelligence économique de puissance repose sur le recueil et le traitement d'informations dont :

- l'accessibilité est sophistiquée, difficile et délicate. La démarche consiste par exemple dans l'identification des intentions ou des capacités futures d'un concurrent. Elle concerne le plus souvent les horizons stratégiques de l'organisation. Elle est fréquemment sollicitée par les dirigeants, bien que de nombreux experts se fassent l'avocat de sa diffusion élargie. Cette pratique de l'intelligence économique dite de "puissance", confère un avantage décisif à son initiateur dans un rapport de force ou une manœuvre stratégique. La difficulté de mise en œuvre peut provenir de la rareté des sources d'informations utiles, ou *a contrario*, de l'important effort d'analyse à réaliser sur de nombreuses informations pour en définir les limites et aboutir à des actions efficaces ;
- la rareté est très grande. C'est en essayant de la mettre en œuvre que l'entreprise ou l'individu peut être tenté de transgresser ses propres standards éthiques et utiliser des moyens illégaux. La compilation de très nombreuses informations d'accès aisé peut également conduire à une démarche d'intelligence économique de puissance. Un exemple peut être la connaissance des intentions d'un gouvernement lors d'un appel d'offres international sur le renouvellement d'appareils aéronautiques. L'intelligence économique stratégique est difficilement séparable d'une compréhension approfondie des jeux d'influence et des rapports de force qui lient les agents économiques.

#### EXCEPTIONS

Des phénomènes exceptionnels peuvent se produire et contrarier une telle typologie. Le journal local d'une ville où se situe l'usine d'un concurrent peut mettre dans le domaine public une information concernant l'achat de machines-outils nouvelles par cette usine. Pour un concurrent, cette information d'une accessibilité aisée (encore faut-il lire les journaux locaux des villes où les concurrents sont établis), revêt un caractère stratégique. Elle peut l'informer, à partir des capacités des machines-outils, sur les "intentions" concurrentielles de l'entreprise acquéreuse.

## **L'utilité de l'intelligence économique**

Les situations "d'urgence" concurrentielle auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont complexes et multi-dimensionnelles. Alors que la littérature relative à la gestion propose de réduire la complexité, la pratique de l'intelligence économique permet, non pas de la réduire, mais de l'appréhender de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence.

Tandis que dans une démarche de réduction de la complexité, l'effort d'analyse de l'entreprise aboutit à une synthèse de l'ensemble des éléments concernant un projet déterminé, la démarche d'intelligence économique a pour objectif de relier et mettre en corrélation différents facteurs-clés (individus, technologies, stratégies, savoir-faire), afin de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent.

Nous avons choisi d'illustrer les aspects les plus caractéristiques de cette démarche par quatre exemples : la connaissance des acteurs économiques, la pratique d'un grand groupe pharmaceutique, les profils d'intentions et de capacité et les "rapports d'étonnement".

### *L'intelligence économique et la connaissance des acteurs*

Aujourd'hui les domaines technologiques sont complexes et variés. Il existe deux moyens de "cerner" les intentions d'une entreprise relative à l'utilisation ou le développement d'une technologie nouvelle :

- la veille scientifique (analyse des brevets, analyse des communications scientifiques des experts de l'entreprise ciblée, démontage des produits du concurrent ("reverse-engineering"), analyse du portefeuille de technologies pour discerner le champ de compétence de l'entreprise) ;
- le processus de connaissance des carrières des personnes impliquées dans les nouveaux projets technologiques de l'entreprise en cause, afin d'en appréhender les visées ; il s'agit de reconstituer ces profils de carrière en croisant les expériences, les compétences et les réalisations passées des personnes ciblées. Cette démarche est essentielle dans toute stratégie d'entreprise.

Ainsi, beaucoup de cadres européens sont surpris, lorsqu'ils arrivent au Japon, de voir leurs partenaires les féliciter à propos d'un article ou d'un projet industriel réalisé dans le passé. Le cadre japonais n'a pas effectué ce recueil d'informations sur son visiteur par simple curiosité ou civilité. Cette information lui est utile pour tenter d'apprécier son partenaire, connaître ses domaines de compétence et ceux qu'il maîtrise moins, la réalité de son expérience vis-à-vis du projet en cours, les positions qu'il sera susceptible de prendre eu égard à son expertise passée.

Quelles sont les sources d'information permettant de mener à bien ce type de recherche ? Une première étape peut consister à lire tous les articles (presse nationale, presse étrangère, presse professionnelle, presse scientifique) écrits par la personne concernée. La rentabilité de cette démarche dépend d'une identification fine des bonnes sources d'informations.

La base de données américaine Lexis-Nexis, par exemple, d'abord destinée aux avocats d'outre-Atlantique qui recherchent des témoins injoignables dans des dossiers difficiles, a



développé un service appelé le "Lexis Finder". Cette source s'avère très intéressante pour la gestion d'un dossier d'analyse concurrentielle. Le "Person Locator" est à peu près l'équivalent de notre annuaire téléphonique sur Minitel. L'information dispensée est toutefois beaucoup plus précise. La base contient 111 millions de références, 80 millions d'habitations et plus de 60 millions de numéros de téléphone. Elle mentionne l'adresse, le nom de l'épouse ou de l'époux, les dates de naissance, l'année à laquelle la personne a emménagé à l'adresse indiquée. Cette information est compilée à partir de sources publiques américaines comme le Bureau des Statistiques (Census Bureau) ou les listings téléphoniques. Elle donne quelques premières clefs d'information.

En France, si la personne ciblée est actionnaire d'une entreprise, il sera possible de connaître exactement les parts qu'elle détient sur des registres du Greffe du tribunal de commerce, accessibles par Minitel. Mais, si cette personne est un chercheur, les possibilités offertes par les banques de données américaines deviennent immenses. Tout d'abord, on pourra utiliser un programme accessible au public, fonctionnant sur le réseau international qui relie toutes les universités et la plupart des centres de recherche dans le monde. Ce programme permet de rechercher dans le réseau mondial l'adresse électronique d'un chercheur précis. Une fois l'identification effectuée, une fiche signalétique contenant le statut de la personne au sein du centre de recherche (assistant, chercheur en titre, directeur de projet, temps partiel) permet de s'assurer de la légitimité de l'interlocuteur. A partir du nom du chercheur, il est possible d'interroger des bases de données spécialisées sur la recherche et la technologie, telle "Best North America" qui contient les biographies, les travaux réalisés, les projets en cours, l'expérience, la formation et les publications de plus de 40 000 chercheurs sur le territoire nord-américain. Sur d'autres bases de données telle (ABI/Inform), on accède aux articles écrits par le chercheur.

Si cette personne n'est ni chercheur, ni détenteur de parts dans une entreprise, peut-être a-t-elle déjà été citée ou interviewée dans la presse, même locale. Dans ce cas, des services comme ceux de Reuters, Lexis-Nexis ou Dialog Datastar donne accès à toute la presse mondiale, soit en accès permanent (dépêches) pour le premier, soit sous forme "d'archives immédiates mondiales" pour les seconds.

Ces services sont d'un accès extrêmement aisé. Ils permettent d'obtenir l'ensemble des articles relatifs à un décideur, un expert ou un chercheur extraits de l'édition parisienne ou lyonnaise du "Figaro", du "Monde", du "New York Times", ou même de journaux locaux comme "La Gazette de l'Industrie de la Chaussure californienne" ! A partir des deux mots-clés "intelligence économique" et "France", il est ainsi possible, entre autres références, d'obtenir un article du "Monde" daté du 26 octobre 1993, contenant une bibliographie des principales publications françaises sur le sujet.

Cette information est bien entendu publique, accessible à toute entreprise n'importe où dans le monde. Afin de développer l'efficacité de la fonction d'intelligence économique, de grandes entreprises américaines ont mis à la disposition de leurs cadres dirigeants ce type de services. Elles ont de ce fait supprimé les "revues de presse" traditionnelles. Chacun des cadres dispose le matin sur son ordinateur de bureau des informations dont il aura au préalable programmé la recherche. Si son entreprise est concurrente d'Hitachi, par exemple, le cadre aura spécifié à l'ordinateur de lui imprimer chaque matin ce qui est publié dans le monde concernant "Hitachi", et il obtiendra en une à quinze pages généralement, toutes les rubriques de la presse générale, scientifique, spécialisée ou locale sur l'entreprise Hitachi dans le monde. Le coût peut s'élever à une soixantaine de francs par cadre concerné et par jour ouvré.

### *Un grand groupe pharmaceutique*

L'industrie pharmaceutique, avec l'industrie pétrolière et les secteurs de l'énergie, est fortement dépendante d'horizons technologiques longs. Avant qu'un médicament soit mis sur le marché, son développement peut prendre 15 années, organisé en une série d'étapes, de la recherche fondamentale en passant par des tests cliniques, la demande d'agrément du médicament, et sa commercialisation finale. Chaque étape peut coûter à l'entreprise des centaines de millions de francs. Une fois commercialisé, le médicament doit se situer parmi les cinq leaders existant sur le marché, si l'entreprise veut rentabiliser ses investissements.

Dès lors toute économie au cours de l'une ou l'autre de ces étapes représente un enjeu majeur. Deux démarches d'intelligence économique s'imposent : l'une appliquée au champ scientifique, l'autre conduite par rapport à la concurrence.

"L'intelligence scientifique" s'attachera à ne pas "réinventer" la roue. Il s'agira de s'intéresser à toutes les publications scientifiques, les brevets, utiliser la bibliométrie dans un travail de veille sur l'évolution des familles de sciences, l'apparition de nouveaux domaines scientifiques, ou l'arrivée dans un domaine scientifique connu d'implications provenant d'un autre domaine scientifique.

"L'intelligence concurrentielle" s'attachera à suivre l'activité des laboratoires concurrents, en utilisant les communications faites par les chercheurs ou les résultats de tests cliniques disponibles sur des formules pouvant être utilisées dans le développement du médicament en cours de création.

Quelle est l'information critique recherchée ? L'existence d'effets secondaires contrariant le développement, l'approbation, et le succès commercial futur du médicament. Si existe un effet secondaire méconnu et fortement pénalisant ou menaçant pour la santé des consommateurs, par exemple, il n'est pas utile de poursuivre dans la piste engagée. Une démarche d'intelligence économique élaborée conduit à des gains de temps et des économies budgétaires significatives au regard de l'ampleur des sommes investies.

### *Les profils d'intentions et de capacité*

A la différence du marketing, qui tend à analyser l'environnement en termes de marchés, de produits, d'offres et d'avantages concurrentiels, l'intelligence économique s'intéresse aux responsables ainsi qu'aux processus de décision des concurrents.

Ainsi, une action courante d'intelligence économique consiste dans la réalisation de "profils d'intentions et de capacités". Cette lecture de l'environnement s'oppose à celle du marketing. Son unique objet d'intérêt porte sur l'articulation entre les intentions et les capacités relatives à leur mise en œuvre.

Les cibles de cette recherche peuvent être des gouvernements, des organisations ou des individus. Considérant que l'intention constitue le motif réel des actions, l'expert en intelligence économique analyse systématiquement les "intentions" liées aux actions qu'il a identifiées.

Prenons un exemple. Un groupe japonais concentre des investissements importants dans une série variée de composants électroniques en Europe. Son investissement est diffus, réparti sur dix pays européens, la plupart du temps dans de petites entreprises de haute technologie, des "star-ups". A première vue, la seule intention probable de ce groupe semble être de rester proche des innovations dans le domaine et de prendre des participations dans toutes les entreprises pouvant représenter cet intérêt. En fait, l'analyse plus poussée des choix réalisés par le groupe ciblé montre rapidement une logique d'ensemble beaucoup plus cohérente. Rien n'a été laissé au hasard. Une stratégie à long terme se dissimulait derrière cette multitude de prises de participations. Cette intention stratégique constitue l'objet essentiel de la démarche d'intelligence économique. Elle devra s'intégrer à une analyse fine de l'environnement pour déceler le moindre signal qui pourrait confirmer ou contredire les intentions du groupe japonais.

Ce qui est mené au niveau d'une entreprise, peut très bien être mené au niveau d'un individu. Quelles sont ses intentions ? Quels facteurs vont influencer sa décision ? Où sont ses intérêts ? Quelle est sa psychologie ? Bien sûr, tout élément concernant des décisions prises par le passé peuvent contribuer à bâtir ce "profil psychologique" du décideur. Si cette personne a été confrontée à des situations similaires, quel était son mode de négociation ? Cherchait-il la conciliation, ou privilégiait-il le rapport de forces ? Cherchait-il la division de la partie adverse autour d'un désaccord ? Changeait-il soudainement d'interlocuteur ?

L'ensemble des informations ainsi recueillies permettent de comprendre les modalités de positionnement d'un individu, ou d'une entreprise dans l'organisation de leur choix. En tout état de cause, si l'individu ou l'organisation à laquelle on fait face est versatile, flexible, imprévisible et si aucun "système de pensée stable" ne peut être identifié, cela encouragera l'entreprise à renforcer les actions d'intelligence économique.

Les intentions n'ont de valeur que lorsqu'elles sont accompagnées de capacités. Si un concurrent a l'intention de prendre 20 % des parts de marché d'un secteur, cette intention ne sera en effet crédible que si ce concurrent possède les capacités techniques, innovatrices ou financières pour atteindre ses objectifs.

L'intelligence économique s'attache à évaluer et comparer les intentions et les capacités des agents économiques. Cette évaluation peut, et doit le plus souvent, précéder la mise en œuvre effective de l'action du concurrent. Le tableau n° 2 synthétise quelques "hypothèses" qui peuvent être émises suite à l'analyse approfondie des intentions et des capacités d'un concurrent :

**Tableau n° 2**

	<b>INTENTION CREDIBLE</b>	<b>INTENTION NON CREDIBLE</b>	<b>PAS D'INTENTION</b>
<b>CAPACITE CREDIBLE</b>	menace réelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dissimule ses intentions</li> <li>- désinformation</li> <li>- lacunes du planning ou des initiatives adverses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entente</li> <li>- intention à venir dans le futur</li> </ul>
<b>CAPACITE NON CREDIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développe secrètement des nouvelles capacités</li> <li>- leurre</li> </ul>	absence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible menace</li> <li>- vérifier tactique de l'adversaire</li> </ul>
<b>PAS DE CAPACITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leurre</li> <li>- probabilité d'un partenariat avec un autre acteur</li> </ul>	très faible	absence de menace

L'intelligence économique permet ainsi de concevoir une réaction prompte et efficace selon la nature réelle des intentions et des capacités des agents économiques étudiés. Elle permet une anticipation des actions de la concurrence, par cette analyse permanente de leurs manœuvres annoncées, prévisibles ou dissimulées.

#### *Les "rapports d'étonnement"*

Les "rapports d'étonnement" sont également des outils courants des démarches d'intelligence économique. D s'agit de "mémos" conçus par des cadres, des employés, des agents de maîtrise ou des dirigeants, soit au sein de l'entreprise, soit au cours de leurs déplacements. Ces mémos contiennent en quelques lignes "ce qui a étonné la personne". On ne lui demande pas d'analyses, ou de justifications. Seul "l'étonnement" de cette personne intéresse les experts de l'intelligence économique. Bien sûr, il peut expliquer pourquoi cela l'étonne, aidant ainsi à découvrir de nouvelles pistes techniques ignorées jusqu'alors. Les groupes japonais utilisent couramment cette technique.

Sur le plan technique, le design d'une machine-outil présentée dans un salon peut attirer l'attention d'un des employés de l'entreprise par son caractère inhabituel. Envoyé au département de Recherche et Développement, le "rapport d'étonnement" de l'employé pourra aboutir au repérage d'une innovation technique du concurrent. Des centaines, voire des milliers de "rapports d'étonnement", permettent de traquer l'innovation technique, les changements de technologies chez les concurrents, les idées nouvelles qui peuvent avoir été découvertes dans des domaines où l'entreprise n'a pas l'habitude d'être aux aguets.

A l'issue de cette présentation, nous abordons le chapitre relatif à l'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde.

## CHAPITRE PREMIER

### ANALYSE COMPAREE DES SYSTEMES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LE MONDE

Face au durcissement de la compétition économique mondiale et à la multiplication des enjeux, les entreprises françaises doivent maîtriser non seulement la connaissance scientifique et technologique mais aussi les techniques offensives et défensives propres à la gestion de l'information concurrentielle. Ces pratiques ne sont pas du seul ressort de l'entreprise. Elles peuvent intervenir aussi bien au niveau macro-économique qu'au niveau micro-économique.

Sont regroupées sous le terme de "système d'intelligence économique" l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au cœur d'un pays à ses différents niveaux d'organisation : celui de l'État, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population.

L'objet des réflexions conduites dans ce chapitre vise à la compréhension et à l'analyse comparée des "systèmes d'intelligence économique" à l'échelon d'un pays. Dans le contexte actuel de compétition économique mondiale, l'analyse des systèmes étrangers les plus performants s'impose comme une priorité essentielle. Cette démarche ne vise pas à rechercher des modèles à transposer mais à identifier nos points forts et nos lacunes. Autrement dit, il s'agit d'abord de comprendre pourquoi des économies de marché ont produit des ingénieries stratégiques de l'information plus performantes que d'autres.

L'ingénierie stratégique de l'information se définit comme la mise en œuvre et la coordination de l'ensemble des sous-systèmes qui compose le système d'intelligence économique d'un pays. La pratique de la veille technologique dans les entreprises représente l'un des sous-systèmes les plus connus. Cependant, la conception d'une ingénierie stratégique de l'information dans un pays, repose sur la concertation et l'interaction du plus grand nombre de ces sous-systèmes. Elle permet d'aboutir à une meilleure visibilité des enjeux aux différents niveaux d'une nation, et permet ainsi la formulation de stratégies appropriées. Un sous-système isolé, ou bien la concentration des efforts sur un sous-système unique, n'aboutit pas à la coordination et au déploiement concerté des forces d'intelligence économique d'un pays. Par exemple, les spécialistes de veille dans l'entreprise utilisent les données que leur fournissent leurs canaux internes de collecte et de traitement de l'information mais font aussi appel au marché privé des fournisseurs d'informations technologiques et concurrentielles. La coopération de ces sous-systèmes permet une amélioration des performances. L'amélioration des performances de l'entreprise repose la dynamique coopérative de ces sous-systèmes.

Ces stratégies peuvent aussi bien concerner le maintien de la compétitivité d'un secteur industriel que celui de la défense de l'emploi à un niveau macro-économique. Certains pays ont développé depuis plusieurs décennies un système d'intelligence économique orienté vers la défense de leurs parts de marchés, de leur emploi et de leurs industries.

Peut-on pour autant parler de modèles ? L'existence d'un modèle suppose une continuité dans la pratique, et la répétition de techniques et de stratégies aboutissant à des résultats similaires dans

des situations comparables. On parlera par exemple de "modèle de gestion" japonais dans les processus de décision qu'appliquent les entreprises. Dans un autre ordre d'idées, la Bulgarie s'est inspirée du modèle français de comptabilité nationale pour bâtir son propre modèle. Il est dès lors possible de parler de modèles d'intelligence économique lorsque trois conditions sont réunies : permanence des pratiques, continuité dans l'utilisation des techniques et pérennité dans les stratégies mises en œuvre.

D'évidence l'absence de pérennité dans les stratégies, la dispersion des pratiques, et le manque de continuité dans l'utilisation et la diffusion des techniques ne peuvent en aucun cas aboutir à un modèle. Le terme "intelligence" suscite une compréhension tacite et immédiate dans les pays anglo-saxons où la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises fut formalisée dans des départements de "marketing intelligence" dès les années cinquante. Au-delà d'une continuité dans la pratique, la maîtrise des techniques a entraîné son inscription dans la culture des organisations anglo-saxonnes. Sur le fondement d'une telle culture, la formulation de stratégies et leur mise en œuvre intègrent l'utilisation tacite ou explicite de l'intelligence économique. Il s'agit là des bases d'un "modèle anglo-saxon". Au Japon, les menaces répétées de l'environnement physique, politique et économique, ont suscité une pratique continue de veille au sein de la population. Sur ce fondement culturel, se sont développées des techniques appropriées tels les réseaux de guetteurs placés au sommet des collines pour prévenir les villages des risques de catastrophes naturelles ou d'invasions. L'insularité, la démographie, la dépendance énergétique ont de la même façon développé un instinct de veille continu. Les fondements d'un "modèle japonais" de l'ingénierie stratégique de l'information sont peut-être inscrits dans ces faits culturels.

Historiquement, les entreprises françaises ont focalisé leur attention sur le modèle anglo-saxon avant de reconnaître l'efficacité du modèle japonais. Dans l'effort de compréhension de ces deux modèles, les dimensions culturelles et historiques de l'ingénierie stratégique de l'information ont souvent été négligées. En France ont été d'abord retenus du modèle anglo-saxon les techniques et leurs spécialistes, et du modèle japonais, le déploiement des maisons de commerce dans les années soixante-dix et quatre-vingt. En revanche, on préféra ignorer des facteurs liés à l'histoire des peuples et à l'évolution des cultures, déterminants pour ces "systèmes" d'intelligence économique. C'est ainsi que furent importées dans de nombreux pays européens des méthodes dépouillées de leur socles culturels, au prix d'une incompréhension des enjeux et des modalités de déploiement réels de l'intelligence économique. Dans l'entreprise, ce phénomène s'est traduit par des tentatives malheureuses de recours à des pratiques et des techniques d'intelligence économique inadaptées à la culture française. En outre, le suivisme à l'égard du modèle anglo-saxon n'explique pas l'impasse faite sur le modèle allemand, aujourd'hui l'un des plus performants du monde. Il est donc essentiel de comprendre pourquoi nos entreprises ont entretenu une telle cécité.

Les différents travaux d'origine française sur le rôle de l'information dans la compétition économique mondiale font apparaître plusieurs déficits de connaissances.

D'une part, les travaux existants traitent en priorité des questions fonctionnelles telles que la veille technologique ou l'utilisation des banques de données. Ceux-ci privilégient en effet les aspects techniques et négligent les facteurs culturels ou géo-économiques. Aucune analyse comparative approfondie sur les ingénieries stratégiques de l'information des économies nationales étrangères n'a encore été menée à ce jour. D'autre part, l'ingénierie stratégique de l'information de l'entreprise demeure trop souvent la problématique dominante. Les autres acteurs économiques (collectivités

territoriales, administrations, structures sociatives spécialisées dans la redistribution de l'information) sont rarement pris en compte. L'évaluation des relations entre les différents acteurs révèle, en cette matière, la même absence d'intérêt véritable.

Ensuite, les dérives que peut entraîner un déficit de gestion de l'intelligence économique n'ont pas été correctement appréciées ni anticipées. Les rivalités concurrentielles ont de tout temps engendré une zone grise au sein de laquelle passage de la légalité à l'illégalité est parfois difficile à cerner. L'absence d'outils de maîtrise et de compréhension de l'intelligence économique peut faire dévier du respect de l'éthique et des lois.

Enfin, l'entrée en vigueur de l'Acte unique européen a rendu plus urgente encore une réflexion sur la maîtrise d'une ingénierie stratégique de l'information à l'échelle européenne. Par exemple, le nouveau système de contrôle du recouvrement de la TVA au niveau communautaire révèle encore des faiblesses face aux méthodes tant primaires qu'évoluées des fraudeurs.

Ces dernières conduisent à de nouvelles pratiques frauduleuses affectant les entreprises et les États membres (voir annexe 5).

## **I. Méthodologie**

Les investigations sur les pratiques de l'intelligence économique dans le monde ont été menées de septembre 1992 à juillet 1993. Ces délais ont imposé d'effectuer un choix quant aux pays étudiés. Plusieurs critères ont sous-tendu ce choix :

- la performance globale de l'ingénierie stratégique de l'information du pays étudié ;
- les modes de concertation entre les dispositifs d'intelligence économique des secteurs privés et publics au sein des pays ;
- l'innovation dans le domaine de l'intelligence économique ;
- l'utilisation de l'intelligence économique comme levier dans la compétition économique ;
- le développement d'un marché privé de l'intelligence économique ;
- l'intégration du management de l'intelligence économique dans la vie des entreprises.

Nous avons dès lors retenu les pays suivants : la Grande-Bretagne, la suède, le Japon, les États-Unis, l'Allemagne.

Les éléments complémentaires que nous avons pu recueillir sont consignés et abordés. Us concernent les caractéristiques du développement de l'intelligence économique dans des pays dont l'analyse détaillée ne peut être entièrement diffusée.

Sont abordés la mise en place d'un réseau d'information scientifique et technique dans la province du Sichuan, en Chine populaire (annexe 2), le redéploiement du dispositif de collecte de l'information économique en Russie (annexe 3), le dispositif national de commerce extérieur italien (annexe 4) et les risques inhérents au nouveau système de recouvrement de la TVA au sein de l'Union européenne. Nous avons joint, enfin, une

présentation du manuel d'exploitation du "National Industry Security Program" aux États-Unis.

## **2. Émergence et histoire**

Les pratiques de l'intelligence économique sont liées à la culture des pays industrialisés, nous l'avons vu, mais aussi à leur histoire politique.

Contrairement aux apparences, l'économie n'explique pas tout. Le Japon de l'ère Meiji a décidé de transformer son mode de développement non par simple fascination de ses élites à l'égard de la révolution industrielle occidentale mais pour préserver son indépendance. Dans le même ordre d'idée, afin de lutter contre la suprématie mondiale de l'Angleterre victorienne, l'Allemagne du II<sup>e</sup> Reich a choisi une stratégie de conquête commerciale. Cette détermination géostratégique conduisit ces deux pays à bâtir des systèmes d'information adaptés à leurs besoins.

En matière d'ingénierie stratégique de l'information, la recherche de la performance ne dépend pas uniquement d'une stricte application des règles de l'économie de marché. Le fait de déterminer l'entreprise comme acteur essentiel aboutit à une vision partielle et insatisfaisante du rôle de l'information dans une économie nationale. L'efficacité d'une ingénierie stratégique de l'information "nationale" est liée à des facteurs autres que la seule veille technologique des grandes entreprises. Dans les économies nationales les plus agressives, la circulation de l'information entre les entreprises, les administrations et les collectivités territoriales joue un rôle capital. L'avantage comparatif dans le domaine de l'intelligence économique est le produit de cette synergie qui se résume à cette maxime : « l'empire IBM est moins puissant que l'entreprise Japon ».

## **3. Deux systèmes précurseurs**

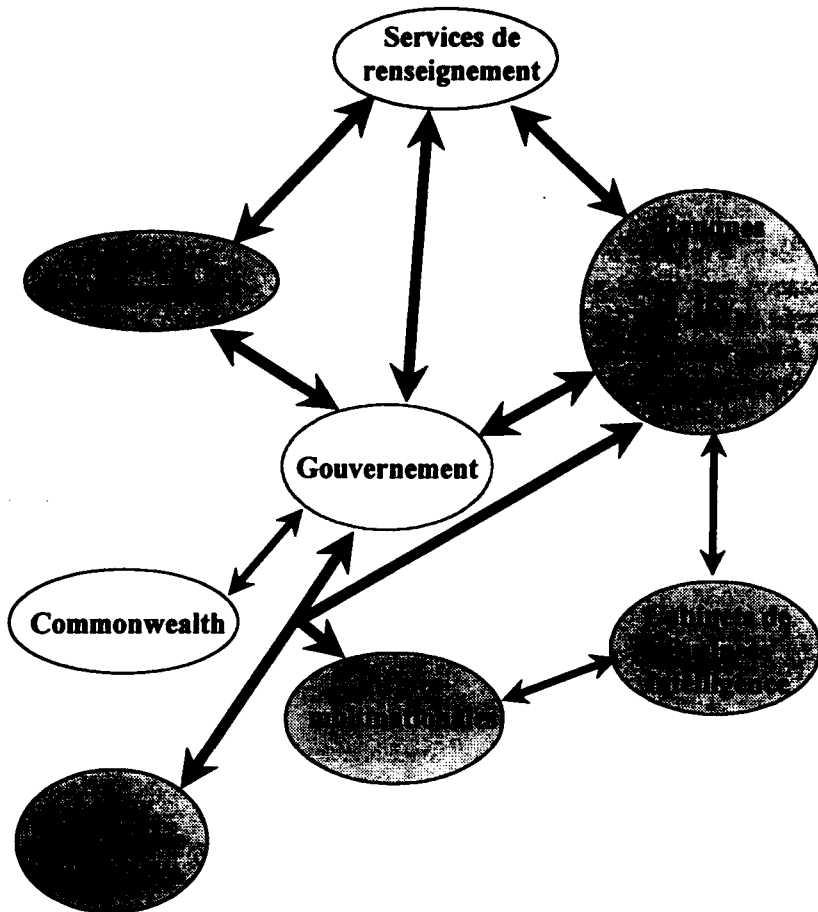
### **3.1. Le cas de la Grande-Bretagne**

La Grande-Bretagne a été la première puissance économique mondiale de la révolution industrielle : cette place historique dans le groupe des pays industrialisés rend son étude d'autant plus intéressante. Dès la création des premières manufactures textiles, l'intelligence économique a joué un rôle fondamental dans la maîtrise de l'innovation technique. Ainsi, pour protéger la machine à filer le coton, les manufactures du Lancashire faisaient peser sur les ouvriers de métier des menaces de sanctions draconiennes au cas où ils dévoileraient les caractéristiques de cette invention à des marchands étrangers (ainsi l'amputation de la main). L'information tient aussi un rôle central dans les conflits d'influence autour de la commercialisation des produits pétroliers. A la fin du siècle dernier, les autorités britanniques placèrent un ancien responsable des services secrets à la tête de l'Anglo Persian Oil pour contenir les ambitions européennes de la multinationale américaine Standard Oil. Cette synergie



Schéma n° 1

L'intelligence économique  
dans l'économie britannique



le monde du renseignement et le monde industriel correspondait à une tentative de réponse aux multiples facettes du problème pétrolier au Moyen-Orient coloniales, avec la défense des intérêts de l'empire face aux autres empires coloniaux, géostratégiques avec l'interdiction à la Russie tsariste de contrôler l'Iran, culturelles et ethniques avec la gestion des contradictions inter-arabes, économiques enfin, avec le contrôle des gisements et des concessions.

A cette même époque, la Grande-Bretagne obtint pendant un demi-siècle l'exclusivité des gisements du pétrole iranien grâce à une opération de ses services de renseignement. Les autres pays concurrents n'arrivèrent pas à une telle mobilisation des forces. Cela s'explique par le fait que la Grande-Bretagne était alors la seule puissance dont les élites avaient intégré la fonction "intelligence économique" dans leur système de décision. La culture de l'intelligence britannique trouve ses origines dans le développement de l'empire. Il existe une continuité historique dans l'application de ce principe. Le commerce triangulaire entraîna un affrontement avec le royaume d'Espagne. Pour briser le monopole des compagnies des Indes hollandaises et s'assurer la maîtrise des mers, les Anglais ont vaincu la flotte hollandaise et sont devenus les apôtres du mercantilisme. Face à la France révolutionnaire, le Premier ministre Pitt estima que la sécurité de l'empire maritime dépendait d'un service secret organisé à l'échelle mondiale. Hormis quelques périodes d'activité moins intenses, les systèmes d'information étatiques ont constamment soutenu les intérêts économiques de l'empire.

Après la seconde guerre mondiale, cet atout culturel s'est dilué avec la perte de compétitivité de l'industrie d'Outre-Manche. Aujourd'hui, la force de la culture de l'intelligence britannique se concentre surtout à la City. Les compagnies d'assurances, les institutions financières et les banques font appel à ce type de savoir-faire dans la conduite de leurs affaires. Un certain nombre de grandes entreprises pratiquent aussi le "business intelligence". Elles ont créé des postes spécifiques consacrés à cette activité. Il existe enfin un marché privé de l'information qui constitue une source de diversification pour la presse économique. Les lettres spécialisées, les bases de connaissance ciblées sur les entreprises et sur leurs opérations commerciales constituent un des points forts d'un marché jusque-là dominé par les opérations de conseil.

Cette continuité historique a progressivement amené la création de départements "marketing intelligence" dans les entreprises, et ce dès la fin des années cinquante. Le "marketing intelligence" dans la culture britannique se traduit par "renseignement économique". Si la Grande-Bretagne a réussi partiellement un transfert de ce savoir "intelligence" (dans le sens anglo-saxon) vers le marketing, elle a en même temps transposé sa forte spécialisation et compartimentalisation liée à ce savoir. Le "marketing intelligence" est toutefois devenu une discipline tout à fait acceptée comme toute autre discipline de gestion. L'émergence précoce de cette discipline en Grande-Bretagne, orientée vers une collecte intensive de l'information sur les marchés extérieurs, a favorisé l'apparition de cabinets privés en "business intelligence", discipline proche de l'intelligence économique, voire identique. On se souviendra que le mode de fonctionnement du British External Trade Office (BETRO) a servi de modèle aux japonais lorsqu'ils créèrent le JETRO (Japon External Trade Organization). En France, ce concept a été ignoré dans les années 1970-1980.

Lier l'histoire géopolitique et géo-économique d'un pays comme la Grande-Bretagne à l'évolution de sa pratique de l'intelligence économique, permet de comprendre pourquoi elle bénéficie de la plus forte concentration en Europe de cabinets de conseil en intelligence économique. Le rôle joué par la Grande-Bretagne comme tête de pont de groupes américains en Europe a également contribué à la progression rapide de ces sociétés de conseil dans le pays. Ce

n'est pas un hasard si la présidence de l'Association des professionnels de l'intelligence économique en Europe (Society of Competitive Intelligence Professionals - Europe) se situe en Grande-Bretagne et si elle est présidée par le directeur "business intelligence" de la société américaine 3M.

Ces différentes initiatives ne constituent pas pour autant un facteur-clé de compétitivité globale. La disparition de l'empire colonial a limité le champ d'action des élites britanniques en matière de patriotisme économique ; de même la délocalisation de plus d'un quart du PIB de la Grande-Bretagne a contribué à l'obsolescence de ce potentiel. Enfin, la pratique d'ouverture systématique vis-à-vis du Japon accentue la dilution de l'intérêt national britannique.

### 3.2. Le cas de la Suède

Du fait de sa position géographique à la limite de l'Atlantique nord et du nord-ouest de la Russie, la Suède a dû forger une stratégie économique tenant compte de la fragilité de sa position géo-économique. Comme elle ne pouvait avoir un rapport de forces direct avec des puissances mondiales comme les États-Unis ou l'ex-URSS, ni même avec ses voisins allemands, c'est dans la perspicacité et la diplomatie que résidait pour ce pays une voie de développement adaptée. La Suède a tiré de cette attitude le surnom de "petit Japon d'Europe", en compensant les handicaps géo-économiques par un développement fondé sur une ingénierie stratégique de l'information. 35 des 100 premières sociétés suédoises concentrent plus de 80 % de leur chiffre d'affaires à l'export. Une immense partie de la population parle deux, voire trois langues et l'éducation nationale y est performante (3 % d'illettrés en Suède contre 20 % aux États-Unis). Un tiers de la population adulte suit des cours de formation permanente. L'existence de plus de 100 journaux paraissant au moins quatre fois par semaine participent à une circulation rapide de l'information. Ce qui comparativement représente le triple du marché américain pour un pays de la taille de la Floride<sup>1</sup>, a donc constitué en matière d'information un marché trois fois plus important que celui des États-Unis.

Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, un journal intitulé "Den Göteborg Spionen" publié dans la ville de Göteborg, relatait régulièrement les découvertes faites en Europe par les marchands et les commis-voyageurs suédois. Ainsi furent introduits en Suède les procédés de fabrication de la porcelaine, et de nombreux biens marchands. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, la Suède, favorable à une approche pragmatique de la situation internationale, choisit une politique globale de défense. Ce pays à la charnière des deux blocs a donc développé un modèle de compromis fondé sur l'hégémonie de la social-démocratie, où 30 % de la population active appartient au secteur public et où la sécurité économique est considérée comme une priorité. Pour atteindre cet objectif, les autorités suédoises ont pratiqué une politique de concertation entre les milieux politiques, sociaux et économiques. En outre, le nombre de citoyens nés en dehors de Suède est encore aujourd'hui très marginal. Cette caractéristique renforce la cohésion culturelle de la population. Les nombreuses conquêtes, reprises et pertes de territoires favorisent le développement d'une certaine culture du secret. Ces fondements historiques et culturels facilitent la formation de partenariats d'entreprises ainsi qu'une coopération entre patronat et syndicats devenue légendaire dans les années soixante-dix. L'exiguïté du territoire fait que les chefs d'entreprises connaissent souvent leurs homologues pour avoir été à l'armée avec eux ou pour avoir partagé les mêmes bancs universitaires.

---

<sup>1</sup> D'après une analyse de Jean-Marie Bonthous présentée à l'université de New York en septembre 1993 : New York JMB International, 1993.

Il serait faux de croire que l'homogénéité culturelle conduit à une "fermeture culturelle" ou à un nationalisme économique. Les entreprises suédoises exportent et savent aussi s'adapter à d'autres cultures. L'exemple de l'entreprise Asea Brown Boveri<sup>2</sup> est riche d'enseignements à cet égard. Le président actuel d'ABB, Percy Barnevik, a eu comme première préoccupation de briser les schémas d'organisation classiques en privilégiant la globalité et la création de directions transnationales. Le groupe, originellement suédois et suisse, a implanté sa direction générale à Zurich et ne tient jamais ses comités de direction dans le même pays. Les 13 membres de l'état-major du groupe ont des réunions tournantes dans les pays les plus représentatifs au regard de ses activités. C'est sans doute le seul groupe occidental qui fonctionne, sur le plan de l'intelligence économique, comme un Keiretsu japonais. L'ingénierie stratégique de l'information est très faiblement externalisée, tandis que la mobilité qu'elle implique est très forte. Les cadres ne sous-traitent pas ce qu'ils peuvent effectuer eux-mêmes au sens strict du terme. La recherche d'informations concernant de nouvelles sources possibles relève du métier de chasseur de têtes, et chaque cadre est censé s'y consacrer.

On peut également parler d'intelligence économique dans la résolution des contradictions entre logiques nationales et logiques de produits. Le président d'ABB a créé une double logique : une logique produits et une logique pays. En ce sens, ABB États-Unis est géré par un Allemand, Gerhard Schulmeyer, également en charge du *business sector* de l'automatisation pour le monde entier. Le transfert de connaissances technologiques entre les différentes filiales est opéré du bas vers le haut, afin de réduire le temps de remontée de l'information. A titre d'exemple précis, le secteur des transformateurs d'énergie est réparti dans 31 usines et 16 pays. Le siège de la direction du secteur est situé à Mannheim, en Allemagne. Tous les mois, il envoie à l'ensemble des 31 usines les relevés de performances, les changements organisationnels, les nouveaux développements et les orientations prises par chacune des 31 usines. Le format est identique pour l'ensemble des données. La communication directe entre les usines est fortement encouragée. Et la communication au centre coordinateur est déconseillée par le siège Mannheim qui n'a pas vocation à résoudre les problèmes de chaque usine. Il a pour fonction d'informer l'ensemble du réseau des problèmes rencontrés par chaque entité.

Le processus de décentralisation de la fonction d'intelligence économique au sein d'ABB a pour unique objectif l'interprétation et l'analyse. Le groupe ne désire pas multiplier les processus formels de recueil d'informations en dehors de son organisation matricielle. La fonction de *business information and analysis* fut implantée rapidement dans le groupe entre 1991 et 1993. Le BIA a pour missions de recueillir l'information de métier, d'analyser cette information pour les décideurs et de se positionner en tant que support à la formulation de la stratégie du groupe.

La veille prospective porte sur 3 à 10 ans. L'impact à long terme des dossiers de veille sur la stratégie du groupe constitue le critère de leur sélection. Le BIA se repose sur les capacités des forces de vente et des cadres du marketing qui ont pour mission de l'alerter sur les mutations de l'environnement. Le BIA travaille donc sur la base de ces éléments d'alerte et cherche à créer des liens avec d'autres connaissances acquises dans une perspective

---

<sup>2</sup> BAUMARD (Philippe) : "Les fondements culturels de la gestion stratégique de l'information dans un groupe fortement internationalisé", Research Paper, New York University, juin 1993.

stratégique. On retrouve ici une idée-force selon laquelle le système BIA n'a pas pour objectif prioritaire le recueil de l'information, mais bien son traitement stratégique.

Les environnements locaux étant présumés stables avec des parts de marché fluctuant lentement, la direction générale estime que seuls des événements globaux peuvent venir perturber les stabilités locales. L'anticipation des ruptures technologiques est un programme prioritaire du BIA. Les acquisitions potentielles des concurrents sont considérées comme une source majeure de rupture technologique. A est admis que le management local ne peut prendre en charge la totalité de l'effort de veille concernant de telles ruptures. Le BIA vient donc en soutien du management local. Il en résulte un fonctionnement en réseau, transversal au niveau des directions de secteurs (global managers), et vertical au niveau des directions pays d'une même entité géographiquement cohérente pour un secteur technologique donné.

Le système BIA produit une lettre d'information et des rapports d'expertise incluant une analyse de la concurrence, de l'environnement de l'entreprise et une liste d'options stratégiques avec leurs évaluations. A la différence du département de planification stratégique, le BIA ne donne pas de directives aux responsables d'unités. Mais il les informe et leur fournit un support qui leur permet d'établir leurs propres plans. Pour éviter toute redondance entre le plan stratégique et le BIA, une coopération étroite est établie entre les deux entités. Au niveau local, la fonction BIA ne requiert aucun poste à temps plein.

L'exemple d'ABB montre comment peut se développer une réflexion sur l'organisation de l'intelligence économique dans un secteur fortement concurrentiel. ABB n'est pas isolée dans sa réflexion sur l'ingénierie stratégique de l'information. D'autres entreprises, comme Ericsson ou Tetra Pak, engagent elles-mêmes des modifications profondes de leurs comportements.

Aujourd'hui, la Suède comme les autres pays industrialisés doit faire face à quatre problèmes majeurs :

. Comment développer une communauté effective d'intelligence économique réunissant tous les acteurs de la société civile ? Cette idée d'une communauté nationale d'intelligence et de sécurité a été discutée aux États-Unis. La Commission Price du Sénat a relevé dès 1965 vingt-deux départements fédéraux et agences possédant une unité spécialisée d'intelligence et de sécurité. Elle mettait déjà l'accent à l'époque sur les problèmes de coordination et d'intégration de ces activités.

. Comment convertir l'intelligence militaire en intelligence civile dans la mesure où les rapports de force dominants sont de plus en plus de nature économique

. Comment éliminer la bureaucratie issue de la guerre froide dans les systèmes d'intelligence en tenant compte de l'importance prise par les sources ouvertes dans les enjeux concurrentiels ?

. Comment diffuser la connaissance sur l'intelligence économique dans le monde éducatif et professionnel ?

L'intelligence économique fait ainsi l'objet d'une concertation nationale, réunie dans un réseau d'hommes d'affaires et d'universitaires appelé BISNES (Business Intelligence and Security Network of Sweden). Des membres du Defense Research Establishment (FOA) et du Sapö (service de sécurité nationale) ont réfléchi sur la nomenclature de la

communauté d'intelligence économique suédoise. En 1992, l'institution militaire a réuni les 200 instances les plus représentatives de Suède pour les initier à l'approche 3CI : commandement, contrôle, communication, intelligence. Les principales activités de sensibilisation sont mises en place par la Confédération des employés suédois (SAF) dirigée par l'ancien colonel Lenart Borg. Plus de 600 firmes suédoises emploient des officiers de sécurité à plein temps et nombre d'entre-eux s'intéressent à l'intelligence. Au niveau académique, des cours universitaires, accrédités et pouvant aboutir à l'obtention d'un diplôme d'économie ou de gestion, sont dispensés, depuis 1976, à l'université de Lund par le professeur Steven Dedijer ainsi qu'à l'université de Stockholm.

#### **4. Tendances et mouvements de convergence**

##### **4.1. L'intelligence économique, critère de compétitivité**

L'intelligence économique, et sa pratique intensive ne sont pas uniquement la résultante d'acquis historiques et culturels. Si le Japon ou l'Allemagne possèdent ce que nous pourrions appeler un avantage culturel concurrentiel décisif, d'autres pays industrialisés tentent aujourd'hui de se positionner par rapport à l'efficacité des modèles nationaux d'intelligence économique. Des conférences et des réunions d'industriels se sont tenues dernièrement au Moyen-Orient, en Chine, à Taïwan, à Singapour, ou encore en Amérique du Sud. Dans chacune de ces conférences, l'importance de l'ingénierie stratégique de l'information dans la résolution des rapports de force concurrentiels a été soulignée par la plupart des intervenants. Le monde anglo-saxon n'est plus le seul éditeur de publications consacrées au *Business* et *Competitive Intelligence* qui voient le jour au Japon, à Hong-Kong, et en Thaïlande. La création en Chine communiste d'une filiale de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)<sup>3</sup> est aujourd'hui à l'ordre du jour. Cet événement paradoxal démontre la montée en puissance de la réflexion sur le rôle de l'intelligence économique dans la plupart des pays d'Asie.

##### **4.2. L'intelligence économique, matière première d'une nouvelle industrie**

L'intelligence économique a introduit dans les pays développés une industrie de l'information caractérisée par la taille et la nature des activités des sociétés de conseil en management. Les plus importantes d'entre elles sont composées de cinquante personnes. Le taux de cadres est supérieur à celui des sociétés de services et d'ingénierie informatique.

Il existe deux types de sociétés.

D'une part, certaines ont été fondées par d'anciens fonctionnaires du renseignement (États-Unis, Grande-Bretagne, Israël). Ces ex-fonctionnaires du renseignement sont pour la plupart d'anciens analystes, en particulier dans le domaine des sciences et des technologies comme Jan Herring, ancien agent de la CIA et vice-président du Futures Group ou Robert Steele, ancien membre du corps des marines et dirigeant de la société Open Sources Solutions Association. Les secteurs précurseurs dans la pratique de l'intelligence économique ont été les industries pétrolières et les industries de défense. Les connaissances acquises sur le fonctionnement des États, sur les organisations internationales et sur l'identification des principaux acteurs de la vie diplomatique expliquent la seconde carrière de ces hommes du renseignement. Celle-ci avait-elle été planifiée par les autorités des pays les plus

---

<sup>3</sup> Elle regroupe la plupart des experts du renseignement concurrentiel américain.

expansionnistes est une question souvent débattue. La majorité de ces nouvelles carrières sont en fait des reconversions individuelles motivées par les hauts salaires du secteur privé. De plus, la crise du renseignement provoquée par l'effondrement du bloc communiste a modifié la nature des menaces pesant sur les nations. Les enjeux sont aujourd'hui beaucoup plus géo-économiques que géopolitiques.

La rentabilité globale de l'ingénierie stratégique de l'information n'implique dès lors que pour une très faible part le renseignement fermé. Cette part tend à s'amoinrir dans le contexte de détente géopolitique actuel. Un homme du renseignement fait donc avant tout de la recherche ouverte d'informations, lisant la presse, obtenant auprès de sources diverses des informations essentielles sur les positions et les intentions d'un gouvernement. Ce savoir est donc obtenu de façon légale par les experts en intelligence économique.

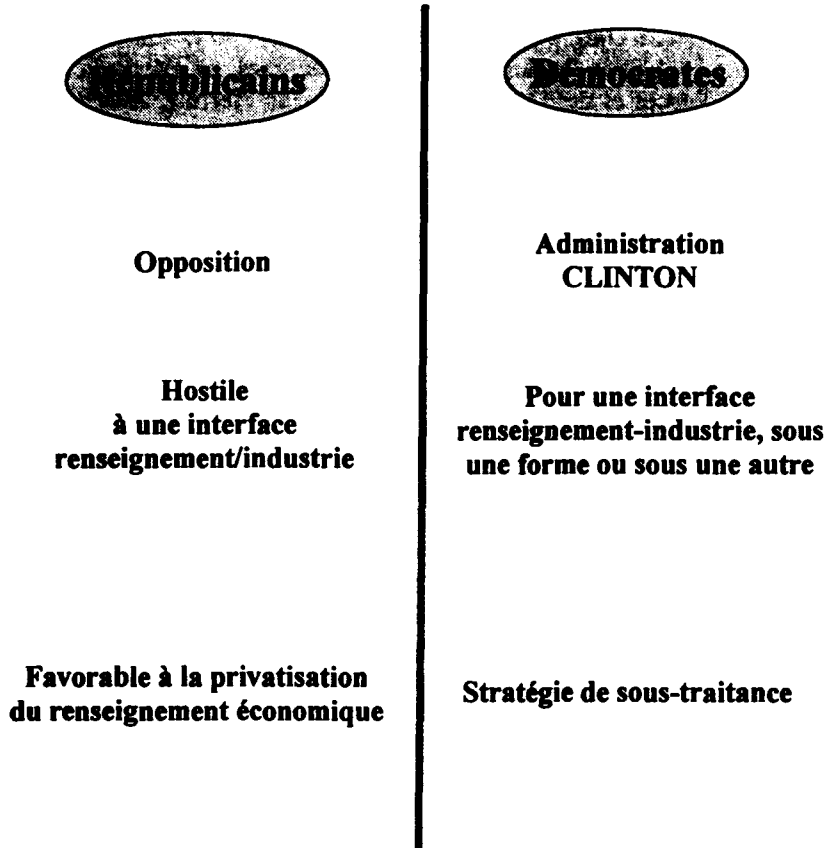
D'autre part, un autre profil de fondateurs ou de cadres de sociétés d'intelligence économique correspond à celui de l'expert en télécommunications, en pétrochimie, en informatique. Il conseille les entreprises sur des objectifs très ciblés (consultation de banques de données, recherche d'informations technologiques, réalisation de fiches de renseignement commercial, actions d'influence pour préparer la conquête de parts de marché, opérations destinées à tromper la concurrence sur la stratégie en cours...). Les coûts de ces missions sont très variables et dépendent à la fois de la qualité du service rendu et de la notoriété du consultant. Les cabinets anglo-saxons sont aujourd'hui les plus puissants sur le marché. Mais compte tenu des retombées nationales de nombreux enjeux concurrentiels (industrie aéronautique et spatiale, nucléaire, pétrochimique, automobile, industries d'armement), les entreprises commencent à se préoccuper de l'usage qui est fait de leur information interne par les cabinets d'audit et de conseil étrangers.

#### **4.3. L'intelligence économique, fondement d'une culture écrite**

L'information existe dans le temps et la durée. La seule manière de l'entretenir est de la mettre en mémoire. Un des défauts majeurs des entreprises est la perte continue d'informations et même de savoir-faire due à l'absence de traces écrites. La mise à la retraite d'un salarié de l'entreprise aboutit souvent à une rupture dans la chaîne de transmission des connaissances ainsi qu'à la perte pure et simple d'informations-clés. Les économies nationales les plus performantes ont su engendrer dans les entreprises et les administrations une pratique favorable au transfert de savoir sur les méthodes de collecte et de traitement de l'information utile. L'information n'est plus un capital personnel destiné avant tout à la valorisation des individus dans la structure hiérarchique. Elle est intégrée comme bien immatériel à l'outil de travail. Elle est à ce titre une source collective de profit et une des garanties de la pérennité de l'entreprise. Garder l'information par devers soi devient une faute professionnelle grave, dans la mesure où un tel acte individuel peut être considéré comme une menace pour la compétitivité de l'entreprise et donc pour la collectivité salariale. A contrario, au Japon, tout employé démissionnaire qui transmet de l'information sur son ancienne entreprise à un concurrent à des fins d'embauche est considéré comme "un traître". Même si ce pays ne dispose pas de législation précise sur l'espionnage industriel, ce non-dit culturel constitue une protection très efficace contre les retombées anarchiques du débauchage de cadres.

**Schéma n° 2**

**Les contradictions américaines  
dans le domaine de l'intelligence économique**





#### **4.4. L'intelligence économique, source de concertation État/entreprises/collectivités territoriales**

Contrairement à ce qui est enseigné par les tenants du libéralisme anglo-saxon, les entreprises ne sont pas les seuls acteurs du marché. Les collectivités territoriales et les administrations jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des flux d'information. Au Japon, en Allemagne, et aujourd'hui dans plusieurs pays d'Asie (Corée du sud, Taïwan, Singapour), la circulation opérationnelle de l'information entre les entreprises, les collectivités territoriales et les administrations représente, sur le plan offensif comme sur le plan défensif, un facteur-clé de compétitivité vis-à-vis de la concurrence étrangère. A titre d'exemple défensif, lorsqu'une entreprise fait l'acquisition d'un véhicule étranger, elle subit dans un délai relativement bref un contrôle fiscal. A titre d'exemple offensif, il existe désormais des ententes "nationales" dans la gestion de l'information vis-à-vis de la concurrence étrangère. Lors d'un important appel d'offres, l'entreprise qui identifie l'opportunité d'affaires en informe systématiquement les autres, afin que le meilleur montage "national" soit défini pour contrer les propositions étrangères. De même que les collectivités territoriales constituent des appuis financiers non négligeables dans l'approche de certains marchés extérieurs, les réseaux des administrations sont des soutiens efficaces dans de nombreux cas de figure : zones géographiques mal balisées par les entreprises, affrontements concurrentiels où les enjeux nationaux et les rivalités de blocs (UEE, Alena, Asean) faussent la loi de l'offre et de la demande.

#### **4.5. L'intelligence économique et la défense de l'intérêt national**

En effet, la défense des intérêts économiques américains n'est plus une question taboue aux États-Unis. La conférence qui a été organisée à Washington, début novembre 1993 par Robert D. Steele sur le thème "sécurité nationale et compétitivité nationale : les solutions des sources ouvertes", traduit la montée en puissance d'un courant national-libéral dans l'administration Clinton. Cette conférence s'est caractérisée par une participation très variée : environ 50 % des représentants des agences fédérales américaines et d'observateurs étrangers, 30 % des représentants du marché privé de l'information, très peu d'entreprises, 10 % d'universitaires et 10 % de pirates de l'informatique. L'effort de sensibilisation de M. Steele est soutenu par des institutions et des sociétés comme Jane's Information Group, la NASA, MITRE Corp., Mead Data Central, BDM Federal<sup>4</sup>. Le débat américain porte sur la gestion des sources ouvertes et le passage d'un renseignement pratiqué durant la guerre froide à un renseignement adapté à la compétition économique globale. Selon Robert D. Steele, les sources ouvertes dépassent très largement le strict cadre des services de renseignement. Elles incluent aussi les "brokers" privés en informations, les universités, les bibliothèques, les médias, les entreprises, les structures associatives, et les multiples sources ouvertes des pouvoirs publics. Cette masse de connaissances doit être décloisonnée pour servir la compétitivité nationale. Le programme de Robert D. Steele comporte plusieurs objectifs :

- faciliter aux particuliers (accès à un nombre croissant d'informations susceptibles de déboucher sur des actions économiques constructives pour l'intérêt national ;
  
- renforcer l'intégration des minorités ethniques, afin d'améliorer la cohésion nationale et pour bénéficier de leurs ancrages culturels extérieurs ;

---

<sup>4</sup> "Le Monde du Renseignement", numéro du 30 septembre 1993.

- réduire le gaspillage de plusieurs milliards de dollars que les agences et les entreprises génèrent chaque année dans leur mauvaise maîtrise des technologies de l'information ;
- repenser la protection de la chaîne nationale de l'information (commandement, contrôle, communications, ordinateurs). Toute information diffusée est potentiellement une exportation de connaissance.

Ainsi que nous l'avons précisé dans l'introduction, le renforcement des stratégies d'intérêt national est l'une des caractéristiques du nouvel échiquier des relations économiques internationales. Comme le montre l'exemple américain, ces stratégies s'accompagnent avant tout d'une réflexion approfondie des acteurs publics et privés sur la nécessaire performance du système d'ingénierie stratégique de l'information.

## **5. Les grands systèmes contemporains**

### **5.1. Japon**

#### *Histoire/culture/émergence du système*

Le Japon est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement. Contrairement aux pays anglo-saxons, l'information constitue d'abord une ressource collective avant d'être une ressource individuelle. Il s'agit donc d'un savoir-faire non revendiqué dans la mesure où il représente un atout de compétitivité non négligeable vis-à-vis de la concurrence étrangère.

Le système d'intelligence économique japonais s'est progressivement mis en place depuis l'ère Meiji. A l'origine, la mobilisation des élites nipponnes sur la question de l'économie s'est faite dans une vision protectrice : préserver l'indépendance économique du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales.

Les Japonais ont pratiqué un usage intensif de l'information de nature économique pour jeter les bases de leur appareil industriel. La création des chantiers navals nippons constitue à ce propos un véritable cas d'école. Constatant que la Grande-Bretagne était au début du siècle le pays leader dans ce domaine, les Japonais ont commandé une multitude de plans de navire dont ils annulaient les contrats de réalisation. Ils reproduisaient ensuite un modèle de navire légèrement modifié par rapport au plan initial élaboré par les ingénieurs britanniques. Ce type de détournement de l'information s'est répété de nombreuses fois dans d'autres secteurs industriels pendant plusieurs décennies, en particulier dans l'industrie horlogère à la fin des années soixante. Ces techniques offensives montrent la corrélation importante qui existe, dans l'exemple japonais, entre la politique de conquête de parts de marché mondial et la dynamique collective d'intelligence économique.

#### *Caractéristiques du système*

L'organisation actuelle du système d'intelligence japonais est le produit de l'histoire du Japon et plus particulièrement des conséquences de la seconde guerre mondiale. Ce n'est pas une coïncidence si le MITI a été fondé par d'anciens responsables du renseignement nippon fortement impliqués dans la gestion de la Mandchourie occupée. La réussite économique du Japon résulte des synergies entre les stratégies

technologiques, industrielles et commerciales qui sont indissociables d'un usage offensif de l'information. Cette multiplicité de passerelles établies entre les sociétés de commerce, les administrations, les universités et les entreprises donne une impression de complexité en raison de la diversité et du grand nombre d'organismes en présence ; là réside toute la force de l'ingénierie stratégique de l'information japonaise caractérisée par :

- une approche globale et locale du marché mondial ;
- une pénétration commerciale adaptée au contexte économique et au mode de vie de chaque pays ;
- une stratégie à long terme de maîtrise des grands flux d'intelligence économique ;
- une démarche prospective intégrée au management pour les conglomérats industriels ;
- une politique de communication sélective de l'information.

La rentabilité du système japonais ne repose pas seulement sur une recherche de l'information ouverte. Selon Peter Schweizer<sup>5</sup>, c'est à partir de 1962 que la recherche d'informations "grises" s'est formalisée avec la mise en place de l'Institut pour la protection industrielle (IIP) financé par le MITI. Cet organisme est chargé de former de jeunes cadres aux techniques de protection et d'acquisition du patrimoine informationnel. Ceux-ci sont sélectionnés par l'entreprise qui paye les frais de scolarité de cette école pendant quatre mois. Il existe deux écoles de ce type au Japon. Au cours des vingt dernières années, plusieurs grandes entreprises japonaises ont été impliquées dans des affaires d'espionnage industriel révélées par la justice américaine.

#### *Évolution du système*

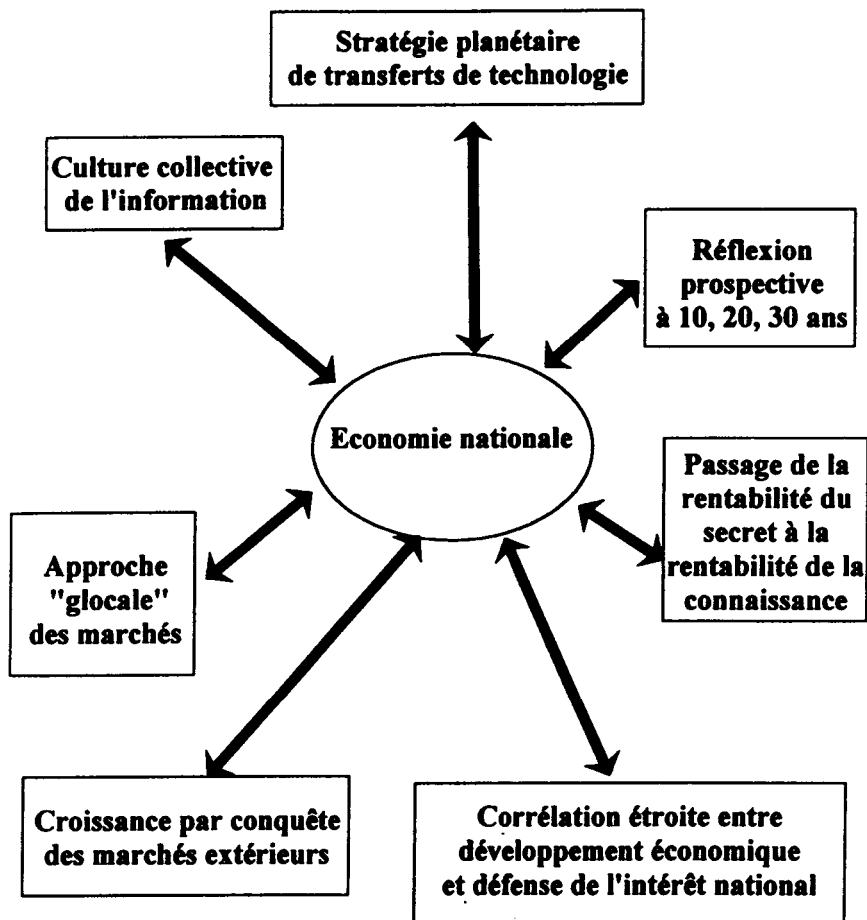
La forte rentabilité du système d'intelligence économique japonais s'explique notamment par la cohérence du choix des objectifs et la synergie entre les acteurs. L'exemple du cabinet Information and Research Office (CIRO) en est une bonne illustration. En vue d'obtenir une place de membre permanent au Conseil de sécurité des Nations-Unies, le Japon a mis en place une structure de renseignement adéquate. La création du MITI, organe de coordination de l'ingénierie stratégique de l'information, s'inscrit dans cette optique de gestion du renseignement par objectif.

---

<sup>5</sup> SCHWEIZER (Peter) : "Friendly Spies", The Atlantic Monthly Press, 1993

Schéma n° 3

Les sauts culturels du Japon



Le CIRO est une structure réduite d'environ 120 personnes. Son information provient du ministère des Affaires étrangères. Au cours de l'année 1992, le Japon a considérablement accru le nombre des stagiaires envoyés dans les pays étrangers. Lorsqu'ils sont en poste, ceux-ci ne font pas référence à leur statut diplomatique et se comportent comme n'importe quel citoyen japonais en déplacement à l'étranger. Le CIRO a pour fonction de fournir des notes hebdomadaires au Premier ministre, ainsi qu'aux différents ministères chargés de la sécurité du pays. Il peut réunir les représentants de différents organismes administratifs pour analyser des questions particulières, nationales et internationales. Son directeur est issu de la Police nationale et son adjoint du ministère des Affaires étrangères. Cette synergie mérite d'être soulignée, car elle n'est guère imaginable actuellement en France. La principale caractéristique des services japonais est une rotation étudiée des cadres sur les différents postes et une attention soutenue du pouvoir exécutif à leurs activités. Ces services, dont les effectifs sont très concentrés, disposent de relais très efficaces dans les administrations, le secteur privé et l'ensemble des organismes du secteur tertiaire impliqués de près ou de loin dans l'observation de l'évolution des marchés extérieurs.

De puissants moyens de désinformation et d'influence relayent, à l'intérieur comme à l'extérieur, le dispositif d'intelligence économique nippon. Le Japon est la première puissance à avoir fait de "l'influence" un atout déterminant de la réussite de sa politique industrielle. Les pays occidentaux ont encore beaucoup de mal à cerner les mécanismes internes de la puissance de l'intelligence économique japonaise. L'influence reste en Occident le domaine privilégié de la diplomatie, alors qu'il est en Asie une arme majeure dans la compétition économique. Aussi faut-il rechercher les causes de cette efficacité japonaise dans une culture collective de l'information, plutôt que dans la puissance de ses structures de renseignement. Car si le MITI a eu, en termes de capacité d'intelligence économique, le poids que nous lui avons attribué jusqu'au début des années quatre-vingt, celui-ci tend à s'amenuiser. La couverture du monde par un réseau mondial d'informations en temps réel est aujourd'hui une réalité dont la prise en charge incombe aux grands conglomérats industriels. Les missions du MITI sont en constante évolution et ce de par les nouveaux besoins de l'économie nipponne. L'axe du technoglobalisme (voir texte en annexe 3), les analyses prospectives sur les nouvelles technologies et l'anticipation sur les modes de consommation font partie des priorités actuelles du MITI. L'intégration d'un Allemand a même déclenché une certaine polémique sur le degré de fermeture de cet organisme. Dans le même ordre d'idées, le JETRO n'est pas perçu comme une structure de collecte pour les entreprises nipponnes mais plutôt comme une caisse de résonance chargée de prôner à l'étranger les avantages de la "coopération" économique. Il existe aussi un nombre croissant d'entreprises qui essaient de se défaire de la tutelle des grands groupes (Keiretsu). Ces entreprises "indépendantes" échangent moins d'informations avec les grands conglomérats. En ce sens des groupes comme Hitachi se sont montrés très agressifs dans le domaine d'intelligence économique, sans pour cela coopérer avec les grands Keiretsu, ou d'autres acteurs essentiels comme le ministère des Finances.

Une autre clé de compréhension s'avère fondamentale : l'information n'est pas au Japon un simple bien que l'on s'achète ou que l'on vend<sup>6</sup>. Elle est intimement liée à un comportement social, qui se traduit en niveaux de langage (*Tatemaie* et *Honne*, le *langage de façade*, et le *langage vrai*). Les entreprises japonaises éprouvent certaines réticences à "payer" des

---

<sup>6</sup> BAUMARD (Philippe) : "Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels», Masson, Paris, 1991.

cabinets de consultants étrangers pour obtenir de l'information ouverte (en particulier aux États-Unis). L'information au Japon est un service rendu qui témoigne d'un code de confiance entre partenaires. Le système de solidarité qui existe dans les grands groupes industriels constitue un autre exemple de cette caractéristique culturelle. Lorsqu'une entreprise est en difficulté, elle est soutenue par les autres membres du groupe sur la base d'un accord tacite, et non de contrats établis ou de liens simplement juridiques ou financiers. Ceci traduit une volonté d'envisager la compétition économique sur le long terme, en se départissant des contraintes liées aux logiques financières occidentales qui aboutissent généralement à la mise en liquidation d'une entreprise avec des résultats temporairement déficitaires. Ceci traduit également un fondement culturel fort et offensif de la concertation des entreprises japonaises.

## **5.2. États-Unis**

### *Histoire/culture/émergence du système*

L'économie américaine dispose d'un véritable arsenal dans le domaine de l'intelligence économique. Mais, contrairement au Japon ou à l'Allemagne, cet arsenal est dispersé et ne fonctionne que très rarement dans une optique de soutien à une politique industrielle concertée au niveau national. Les grandes entreprises américaines ont créé dès la fin des années cinquante des services internes de "Competitive intelligence" disposant de moyens humains et financiers importants. Le budget de la structure mise en place par la General Motors équivalait alors aux fonds alloués par la France à son renseignement extérieur. Ce dispositif offensif de gestion de l'information visait avant tout la concurrence américaine. Le leadership que les États-Unis exerçaient sur l'économie mondiale faussait la perception de la menace extérieure.

La loi de l'offre et de la demande en intelligence économique a jeté les bases objectives d'un marché essentiellement axé sur le court terme. La dynamique interne de ce secteur découle principalement de la concurrence acharnée que se livrent les entreprises américaines. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, la menace concurrentielle des autres économies nationales - c'est-à-dire japonaise, allemande ou coréenne - n'entraînait pas dans la grille de lecture d'économistes ultra-libéraux refusant systématiquement d'intégrer dans leur raisonnement la dimension nationale de la compétition économique.

Mais l'ethnocentrisme n'est pas la seule explication culturelle des défaillances enregistrées par les entreprises américaines face à la concurrence internationale dans le domaine de l'intelligence économique. Ici, le problème de base de l'ingénierie de l'information est son manque de rentabilité collective. La logique du système est d'abord individuelle. Chaque entreprise a ses propres objectifs. La concertation stratégique des entreprises américaines pour aborder les marchés étrangers répond aux impératifs de profit de chaque partenaire. C'est dans une logique de rentabilité à court terme, ou de prise de position dominante sur un marché étranger, qu'ils s'unissent. On peut opposer cette démarche à celle des Kereitsu japonais, prêts à diffuser à perte une technologie nouvelle sur un marché étranger pour en faire progressivement découvrir l'usage aux clients étrangers. On retiendra l'exemple des voitures et des motos japonaises commercialisées en Afrique, et offertes aux chefs de village pour briser la fidélité à des marques étrangères, notamment françaises. Les sociétés américaines opposent à ces ententes tacites, la force de leur droit, des maillages juridiques fondés sur le partage d'intérêts, et des structures de lobbying verrouillant des marchés. Le maillage juridique japonais se situe plutôt au niveau de la nation. Pour éviter un phénomène de

réciprocité, les groupes japonais financent depuis des années des agents d'influence qui dénoncent les initiatives concertées des entreprises américaines.

### *Caractéristiques du système*

Le "Business Intelligence" et le "Competitive Intelligence" sont des savoirs essentiellement centrés sur l'étude de la concurrence au niveau de l'entreprise. Les cadres américains y ont recours pour cerner l'évolution des segments de marchés qui les concernent directement. Pendant 40 ans, Ford a été à l'affût des nouveaux modèles de voiture de General Motors et vice versa. En revanche, les fabricants automobiles américains n'ont pas cherché à savoir s'il existait un danger concurrentiel hors de leurs frontières. Cette cécité partielle est logique dans la mesure où les industriels américains qui ont des objectifs à court terme sont obnubilés par la courbe des ventes trimestrielles. Aux États-Unis, les experts en intelligence économique ont encore aujourd'hui de grandes difficultés à "élargir le champ de vision" des cadres américains. La remise en cause du leadership américain sur l'économie mondiale a du mal à être acceptée par les entreprises américaines qui doivent repenser leur environnement concurrentiel. Le patriotisme économique américain sert ainsi de caution à l'intérêt privé, sans encourager une prise de conscience sur l'intérêt collectif. Autrement dit, ce qui est bon pour General Motors est bon pour les États-Unis.

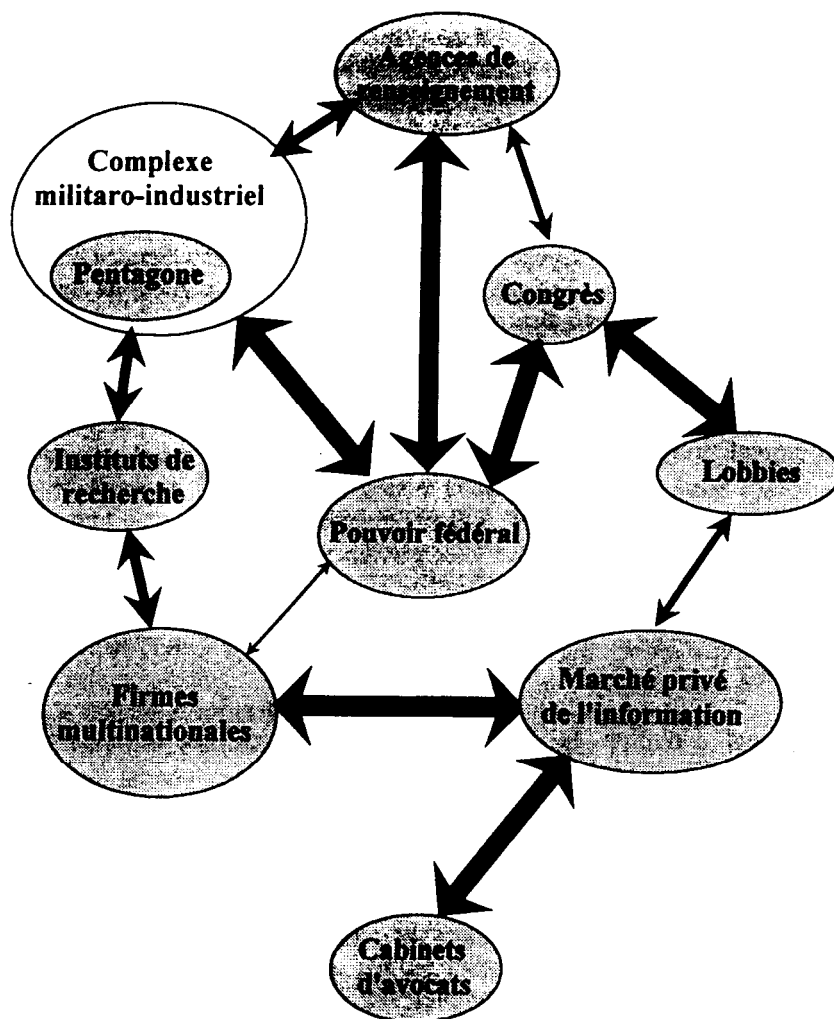
Cette règle se vérifie au niveau du fonctionnement de l'intelligence économique dans ce pays. C'est une discipline qui a essentiellement pour objet la définition des stratégies concurrentielles des entreprises. Les questions les plus courantes auxquelles sont censés répondre les professionnels du "Competitive Intelligence" sont les suivantes :

- comment tirer le bilan de l'échec d'une entreprise ?
- comment se positionner face à la concurrence ?
- comment garder le contrôle du patrimoine technologique de l'entreprise ?
- comment optimiser les ressources informationnelles d'un réseau mondial de filiales ?
- comment mobiliser le personnel de l'entreprise sur la question de la compétitivité de l'information ?

Dans la pratique, le "Business Intelligence" peut prendre des formes très variées. La consultation des banques de données est une des actions les plus courantes. Mais le traitement de l'information d'origine humaine occupe une part importante du volume d'activités des services spécialisés des entreprises. Il en va ainsi de cette compagnie d'aviation qui n'a pas hésité à mobiliser du personnel sur de longues périodes pour compter visuellement le nombre de passagers qui utilisaient les vols de la concurrence. Cette comptabilité très précise permet d'évaluer les vols les plus fréquentés et de déterminer la réponse commerciale adéquate (tarifs moins élevés sur des créneaux horaires identiques, offre de services mieux adaptés à la demande...). Cependant, une partie non négligeable de cette recherche d'informations se situe à la limite de la légalité.

Schéma n° 4

L'intelligence économique  
dans l'économie américaine





De même, la chaîne d'hôtels Marriott a décidé en 1988 d'étudier discrètement les prestations offertes par sa concurrence<sup>7</sup>. Il s'agissait, pour les personnes affectées à cette action de "Business Intelligence", de vérifier la qualité de l'accueil réservé à la clientèle en se faisant passer pour de vrais clients. Les équipes mobilisées pour cette opération ne se sont pas contentées de remplir des formulaires d'évaluation sur la qualité du service ou la propreté des chambres. Elles ont aussi provoqué un certain nombre d'incidents (fausses pannes du matériel électrique, téléphones en dérangement, maladies subites) de manière à chronométrer le temps de réponse de la direction de l'hôtel. Cette opération a été rendue publique par la presse américaine.

Cette utilisation multiforme de l'information n'est pas sans contradictions. Un réseau mondial d'information en temps réel d'une firme multinationale indépendante, aussi performant soit-il en termes de technologie et de ressources humaines, ne pourra jamais égaler en termes de rentabilité un maillage de réseaux de conglomérats d'entreprises, d'administrations et de collectivités territoriales qui défendent sur une longue période une même cause économique nationale. Aux États-Unis, la rentabilité de l'intelligence économique se calcule sur le court terme d'une entreprise. Dans les capitalismes "nationaux" européens ou asiatiques, la politique de coûts de l'intelligence économique est calculée sur le long terme. Il en découle un différentiel de compétitivité qui joue pour l'instant en défaveur du modèle américain. D'où le paradoxe suivant : les États-Unis disposent du plus grand marché mondial de professionnels de l'information concurrentielle, mais ce marché rapporte plus aux entreprises qu'à l'économie nationale américaine. Il est avant tout une source de business. Ainsi, la croissance des bénéfices réalisés par Dun & Bradstreet ou SRI International ne signifie pas pour autant que l'économie américaine soit devenue plus compétitive.

Il en va de même pour l'énorme appareil de lobbying produit par le marché américain. Les multiples cabinets américains de lobbying profitent aussi bien à des entreprises japonaises qu'à des firmes nationales. Tout n'est qu'une question d'argent. Si les Français avaient voulu contrer la politique anti-Concorde aux États-Unis, rien ne les empêchait de le faire, mais ils auraient dû en payer le prix fort. Les japonais ont bien compris la leçon. Selon les spécialistes américains comme Pat Choates, les Japonais dépensent chaque année aux États-Unis plusieurs centaines de millions de dollars dans des opérations d'influence médiatique ou relationnelle, afin de susciter chez les consommateurs américains une image positive du Japon.

En 1991, la publication du rapport "Japon 2000" est un premier signe de la nervosité d'une minorité de responsables américains à l'égard du Japon :

. Au cours des derniers mois de 1988, Corès, une firme de consultants japonais spécialisés dans le marketing international, a soumis aux vingt plus importants fabricants japonais de matériels électroniques un plan détaillé d'influence à l'égard des pays européens ayant pour objectif de peser sur les réglementations adoptées par la CEE en vue du Grand marché prévu pour la fin 1992. Ce plan préconisait les moyens suivants :

- pénétrer un maximum d'associations industrielles locales ;

---

<sup>7</sup> DUMAINE (Brian) : "Corporate Spies Snoop to Conquer", in "Fortune", 7 novembre 1988.

- subventionner des lobbies et des spécialistes des relations publiques dans chacun des douze pays de la CEE ;
- constituer un réseau d'acquisition d'informations dans chacun de ceux-ci ;
- installer des unités de production ou de services dans ces mêmes pays ;
- embaucher des juristes et des experts financiers européens capables de diriger ces nouvelles entreprises ;
- inviter au Japon de nombreuses personnalités européennes ayant quelque influence dans les milieux intellectuels, politiques et journalistiques ;
- appointer dans chaque pays un dirigeant politique à qui sera confié la tâche de couvrir toutes les initiatives japonaises (c'est-à-dire une personnalité suffisamment importante pour ouvrir toutes les portes et orienter les lobbies dans les milieux officiels).

Pour les auteurs de "Japon 2000", il s'agit là d'une stratégie de conquête économique mondiale qui a déjà été appliquée aux États-Unis dans de nombreux secteurs industriels et qui s'avère incompatible avec le nouvel ordre mondial. Une telle dureté de ton a incité l'administration américaine à se démarquer des conclusions du rapport "Japon 2000". Ce climat de tension est aussi perceptible dans les campagnes de presse qui attaquent systématiquement les pays soupçonnés de mener des actions d'espionnage industriel contre les intérêts américains. Mais l'exploitation de la masse d'informations ouvertes disponible aux États-Unis présente un intérêt stratégique sans aucune mesure avec les opérations d'espionnage citées dans la presse américaine. Cette disproportion permet de tirer plusieurs enseignements :

- le changement de ton à l'égard du Japon montre sur quels arguments se bâtit la ligne de durcissement possible des élites américaines au cas où la compétitivité des États-Unis continuerait à décroître ;
- l'isolement des auteurs de "Japon 2000" vis-à-vis de l'establishment américain n'est pas forcément immuable, dans la mesure où la supériorité du dispositif économique asiatique sur le dispositif économique anglo-saxon se vérifie dans un nombre croissant de secteurs d'activité.

#### Évolution du système

Comment la nouvelle administration aborde-t-elle le problème de la perte de la compétitivité de l'économie américaine ? Washington considère que l'effondrement du bloc communiste a changé les règles des relations internationales. Désormais, la sécurité des États-Unis ne repose plus seulement sur un dispositif militaire, mais dépend aussi de la définition d'une politique de sécurité économique dont les principes peuvent se résumer aux deux priorités suivantes : renforcer la compétitivité du tissu industriel américain et apporter des réponses aux agressions concurrentielles menées par certaines puissances contre les intérêts américains. Sans aller jusqu'à poser les jalons d'une politique industrielle, concept actuellement inapplicable dans le contexte culturel américain, l'administration fédérale peut aider les entreprises à acquérir des avantages concurrentiels dans certains secteurs industriels.

Depuis son élection, le Président Clinton cherche à constituer un pôle fédéral puissant et opérationnel sur les problèmes économiques. Il s'est entouré de trois comités d'égale importance chargés de la Sécurité nationale, de l'Économie et des Affaires intérieures. Chacun de ces

comités est composé de secrétaires d'État, d'une petite équipe de fonctionnaires et est dirigé par un assistant du Président. Le but de ces comités est de faire remonter l'information de tous les canaux de l'administration. Jusqu'à présent seule la Défense bénéficiait de l'accès direct au Président. Autrement dit la tendance n'est pas : plus d'État dans l'économie, mais une meilleure coordination des canaux d'information existants et une circulation plus opérationnelle de l'information recueillie par les administrations fédérales vers le pouvoir exécutif.

Il existe aujourd'hui un véritable débat sur le rôle de l'intelligence économique dans la compétitivité des entreprises. Le système actuel s'appuie sur plusieurs atouts :

- la capacité propre des grands groupes américains à gérer leurs réseaux mondiaux d'information ;

- un marché de professionnels spécialisés en "Business Intelligence" et lobbying ;

- . les dizaines d'agences fédérales qui produisent de l'information de nature technologique et commerciale.

Mais ces atouts, aussi rentables soient-ils dans l'usage individuel qu'en font les entreprises américaines, ne constituent pas une force collective susceptible de répondre aux nouvelles problématiques concurrentielles engendrées par les capitalismes nationaux. La crise d'IBM est en tout cas révélatrice des limites opérationnelles du modèle d'organisation prôné au cours des "Trente Glorieuses". La firme multinationale, indépendante des politiques économiques des États a trouvé ses limites. Les conglomérats d'entreprises nipponnes ont inventé un modèle d'organisation beaucoup plus adapté à l'exploitation multiforme des potentiels d'information à leur disposition. Comme l'a parfaitement résumé le japonais Morita, la réussite économique du Japon s'explique d'abord par l'intelligence de sa main-d'œuvre. Un tel modèle d'intelligence collective est pour l'instant difficilement applicable aux États-Unis. Les entreprises américaines recherchent en priorité le profit à court terme. Or la rentabilité de l'intelligence économique gérée sous l'angle de l'intérêt national ou d'un bloc économique régional se mesure à moyen et long terme. Cette contradiction est aujourd'hui un des facteurs d'évaluation du différentiel de compétitivité entre les États-Unis et le Japon.

Le caractère commercial particulièrement aléatoire des nouvelles zones de prospection de l'ancien bloc communiste a incité les Américains à tenter des opérations concertées d'intelligence économique. Leur action de verrouillage sur l'organisme gouvernemental polonais chargé des privatisations, en 1990, a mis en exergue un dialogue nouveau entre les entreprises américaines opérant dans cette zone et les agences fédérales américaines. Certains transfuges de la communauté américano-polonaise ont d'ailleurs joué un rôle très offensif dans cette opération d'influence. Ce nouveau type de dialogue entre les acteurs publics et privés a aussi été vérifié en Tchécoslovaquie. Les études réalisées par l'Overseas Private Investment Corporation et l'International Finance Corporation ainsi que l'US AID ont permis à des entreprises comme Dow Chemical et Philipp Morris de remporter des contrats que convoitaient des entreprises françaises comme Elf et la Seita, ne disposant pas d'une telle force de frappe informationnelle. De telles synergies sont possibles aujourd'hui parce que le savoir privé et individuel des entreprises américaines est insuffisant pour assurer la conquête de marchés extérieurs ne correspondant pas à des modèles classiques d'économie de marché. A ce niveau, l'intelligence économique est plus qu'un simple soutien aux techniques traditionnelles du commerce. Elle est le moyen le plus sûr d'emporter un marché et d'en maîtriser l'évolution.

### 5.3. Allemagne

#### *Histoire/culture/émergence du système*

Le système d'intelligence économique le plus performant à nos frontières est le modèle allemand. L'esprit de discipline et le capital technique ne sont pas les seuls facteurs qui expliquent la réussite de nos voisins d'outre-Rhin. Si l'Allemagne est la première puissance économique d'Europe, c'est en particulier grâce à son système national d'intelligence économique. Contrairement au modèle américain, le grand mérite du système allemand est d'avoir un centre vers lequel converge l'ensemble des flux d'information. Ce centre s'est constitué au XIX<sup>e</sup> siècle lorsque l'Allemagne de Bismarck a relevé le défi de la révolution industrielle pour rattraper à la Grande-Bretagne son leadership sur le commerce mondial. L'interpénétration du capital bancaire et du capital industriel a créé de fait dès cette époque une synergie décisionnelle entre les banques et les grands groupes industriels allemands. Certains des éléments de ce modèle ont une antériorité historique plus lointaine encore. Les milliers de sociétés de commerce allemandes, dont les succursales se trouvent dans les ports de la Baltique, trouvent leur origine dans l'essor marchand de la ligue hanséatique. Le code de la nationalité allemand n'est pas étranger à la complicité manifestée par de nombreux descendants des communautés germaniques implantées à l'étranger dans la défense des intérêts économiques du "Vaterland".

L'économie allemande s'est construite sur le principe de l'unité stratégique des principaux centres de décision : banques, entreprises, sociétés de transport, maisons de commerce et État. Le manque de crédibilité financière du jeune État allemand de 1870 a poussé les banques et les industries à coopérer pour accélérer les mouvements de concentration de capitaux. L'alliance objective entre les communautés d'intérêts bancaires, les cartels industriels et les sociétés de transport maritime s'est établie sur les bases d'un partenariat réunissant les conditions suivantes :

- une concertation permanente entre les partenaires sociaux sur les objectifs économiques à atteindre ;
- une flexibilité et une émulation collective concernant les méthodes d'approche commerciale ;
- une utilisation systématique des zones d'implantation des émigrés allemands à l'étranger ;
- un principe de mutualité sur la question du renseignement économique.

Pour être en mesure de rivaliser avec les grandes puissances économiques du moment, la Grande-Bretagne et la France, les Allemands ont dû expérimenter très tôt des techniques offensives dans la conquête de parts de marché. Le dumping, les primes à l'exportation, le protectionnisme, les tarifs soudés des sociétés de transport ferroviaires et maritimes, la monopolisation des circuits de distribution dans les zones d'expatriation, étaient couramment utilisés pour briser la concurrence. Les sociétés de commerce allemandes ont essaimé sur les différents continents en suivant le fil conducteur des vagues d'émigration.

Malgré leur dispersion géographique, les techniciens et ingénieurs expatriés se sont avérés être d'excellents informateurs pour les commis voyageurs des sociétés allemandes. En 1905, Hambourg comptait déjà 880 sociétés de commerce. On en dénombrait 3 000 en 1979. Véritables

têtes de pont, elles ont développé plusieurs types d'activités : analyse du contexte local, repérage des débouchés, suivi des démarchages des commis voyageurs, organisation du support logistique des opérations de marketing, cadrage des campagnes publicitaires en fonction du mode de vie local. Les entreprises germaniques pouvaient passer leurs messages publicitaires dans plus de 160 journaux allemands publiés à l'étranger. L'appareil diplomatique était l'ultime pierre de l'édifice. Avant 1914, l'Allemagne n'hésitait pas à exercer des pressions sur les nations de second rang pour les empêcher de se protéger contre ses produits. Cette politique d'intimidation facilitait les manœuvres commerciales des entreprises allemandes qui récupéraient sur leur marché intérieur le coût de leurs opérations de dumping à l'étranger.

La toile d'araignée tissée à la fin du siècle dernier est un capital culturel que les entreprises allemandes ont utilisé tout au long du XXe siècle. Pour être concurrentiels sur les marchés européen et américain, les cartels allemands du début du siècle ont élaboré leurs tactiques de pénétration des marchés extérieurs avec la minutie d'un plan d'état-major. Le corps consulaire allemand était un allié irremplaçable. Les consuls étaient souvent d'anciens hommes d'affaires prêts à soutenir activement les entreprises du "Vaterland". Les liens avec les colonies d'expatriés constituaient un trait d'union essentiel dans le dispositif d'exportation de l'industrie allemande. Les sociétés de commerce ont donc repris à leur compte les traditions marchandes héritées de la Hanse pour élargir l'aire de prospection géographique.

De leur côté, les officines privées de renseignement ont inauguré l'usage intensif de la fiche signalétique. La constitution de fichiers thématiques, comptables et commerciaux a transformé l'information en produit vendu à la demande. Grâce à ces fichiers, une entreprise allemande pouvait se renseigner de manière discrète et fiable sur la solvabilité de ses clients et sur les failles des entreprises concurrentes. La mise à jour permanente de ces fichiers a donné à l'Allemagne une avance historique indéniable dans la mise en œuvre d'une ingénierie de l'information. L'attitude particulière des syndicats allemands dans leur soutien à (image de marque des entreprises allemandes à l'étranger est le produit de l'histoire sociale de l'Allemagne. Ce sont les syndicats allemands qui ont identifié la nécessité de rénover les logements des entreprises Skoda. Cet élément a largement influencé les Tchèques dans leur préférence pour la solution allemande aux dépens de Renault. Il en va de même en ce qui concerne les effets de la décentralisation sur l'action économique. Les Länder sont beaucoup plus impliqués que les collectivités territoriales françaises dans le financement des opérations de positionnement commercial sur les marchés extérieurs.

Après l'effondrement du IIIe Reich, cette méthode de traitement de l'information n'a pas été perdue. Le patronat ouest-allemand l'a reprise à son compte pour épauler la relance de ses industries. A l'automne 1945, les Alliés autorisèrent la création d'une police industrielle dans les entreprises sous contrôle occidental. Formée d'anciens membres des services de sécurité du IIIe Reich, cette structure née de la Guerre froide fut chargée d'empêcher le comité Allemagne fibre piloté par les Soviétiques de noyauter les nouveaux syndicats créés en Allemagne de l'Ouest. Son importance a toujours été non négligeable, puisqu'elle compta au cours des années cinquante plusieurs dizaines de milliers de personnes dans ses rangs. Au-delà de sa fonction originelle de contrôle social, la police industrielle a surtout créé un état d'esprit sécuritaire dans les grandes entreprises ouest-allemandes. Entre 1968 et 1992, sa mission a évolué à partir du moment où la concurrence internationale a menacé les intérêts de l'économie allemande.

## *Caractéristiques du système*

Le modèle allemand d'ingénierie de l'information s'appuie avant tout sur un profond sentiment collectif de "patriotisme économique". Ce consensus sur la notion d'intérêt économique national est un des principaux atouts culturels de la compétitivité allemande. Les flux d'informations convergent vers un centre, maillage d'intérêts qui associe les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Ce centre n'est pas une institution clairement identifiée mais plutôt un réseau relationnel de décideurs qui n'excède pas quelques dizaines de personnes. Le monde politique allemand (pouvoir fédéral et régional) est rarement en contradiction avec les options que ce dernier détermine. Les Länder jouent un rôle actif dans le financement des études de prospective commerciale. Le Sénat berlinois a des participations dans des cabinets d'étude qui évaluent les opportunités d'affaires dans les pays d'Europe de l'Est et dans les États Baltes. Les syndicats d'outre-Rhin sont, grâce à leurs antennes extérieures, très actifs dans la défense des intérêts économiques allemands à l'étranger.

Le discours officiel allemand sur l'information économique est cependant très édulcoré. Il fait référence à l'évolution de la fonction dans le cadre du développement des nouvelles technologies et n'aborde pas la notion de rapports de force. Les défis essentiels ne sont jamais présentés sous l'angle de la compétition économique, mais traitent de la manière de passer d'une individualisation de la gestion de l'information à un processus d'actions collectives. Dans le domaine de l'intelligence économique, les trois objectifs prioritaires de l'entreprise sont présentés de la manière suivante :

- la participation à la décision,
- l'approvisionnement suffisant des actions collectives,
- la production efficace d'informations par rapport à l'état réel du marché.

Une action collective dans le domaine de l'information doit respecter un certain nombre d'équilibres :

- entre la coopération et la concurrence,
- entre les responsabilités individuelle et collective, - entre l'ouverture et la fermeture,
- entre l'efficacité et l'équité,
- entre l'efficacité et la robustesse,
- entre la vision prospective et le réalisme.

La planification systématique et détaillée des objectifs à atteindre, le goût de la précision dans la définition des tâches, la rigueur d'exécution ou même la ponctualité dans le suivi des investigations sont aujourd'hui encore les critères de travail élémentaires de tout spécialiste allemand de l'information économique. Cette check-list<sup>1</sup> conçue au début des années soixante-dix en est l'illustration. Elle recense les différentes questions-types qu'un chef d'entreprise doit se poser par rapport à la concurrence :

- . Qui est actuellement le concurrent de l'entreprise ?
- . Avec quels produits les concurrents opèrent-ils sur le marché ?
- . Quelle est la stratégie marketing des concurrents ?

---

<sup>1</sup> Citée dans "La machine de guerre économique", HARBULOT (Christian), Economica, 1992.

- . Dans quels domaines les concurrents détiennent-ils un atout ?
- . Dans quels domaines l'entreprise est-elle leader ?
- . Une substitution est-elle possible entre les produits de l'entreprise et ceux de la concurrence ?
- . Dans quel sens va cette substitution ?
- . Quelle expérience l'entreprise a-t-elle en ce qui concerne la faculté de réagir à la concurrence dans le lancement de nouveaux produits, la modification de produits existants, les variations de prix, les actions de vente et de publicité agressives ?
- . Quelle position chaque concurrent occupe-t-il sur le marché ?
- . Y a-t-il dans la branche une entreprise qui donne le ton ?
- . Y a-t-il une entreprise agressive ?
- . Existe-t-il une sorte de "seuil" pour inciter à des réactions ?
- . Existe-t-il à ce propos des expériences concrètes dans le passé ?
- . Quelles entreprises ont réagi avec une fréquence et une vivacité particulière ?
- . Quels liens amicaux l'entreprise entretient-elle avec des entreprises concurrentes ?
- . Observe-t-on en permanence la concurrence et établit-on des comptes rendus ?
- . Quels renseignements fournit en particulier le service d'information de l'organisation de la distribution ?
- . Qui est informé et comment les informations sont-elles exploitées ?

Les entreprises allemandes, dont un nombre important de PME-PMI, ont pris l'habitude de préparer leur plan prévisionnel en déclinant les multiples et les sous-multiples de ce questionnaire de base. Contrairement à l'administration française, l'administration allemande ne donne pas son avis sur les dossiers et se limite à des tâches techniques qui ne traduisent aucun état d'âme. Cette nuance culturelle est fondamentale. Elle permet de comprendre les synergies qui existent dans le dispositif administratif allemand chargé de traiter les questions économiques. Contrairement à ce qui se passe en France, l'action des structures associatives joue en Allemagne un rôle très actif dans de nombreux domaines économiques, par exemple dans la promotion des normes de production élaborées par les entreprises allemandes.

### *Évolution du système*

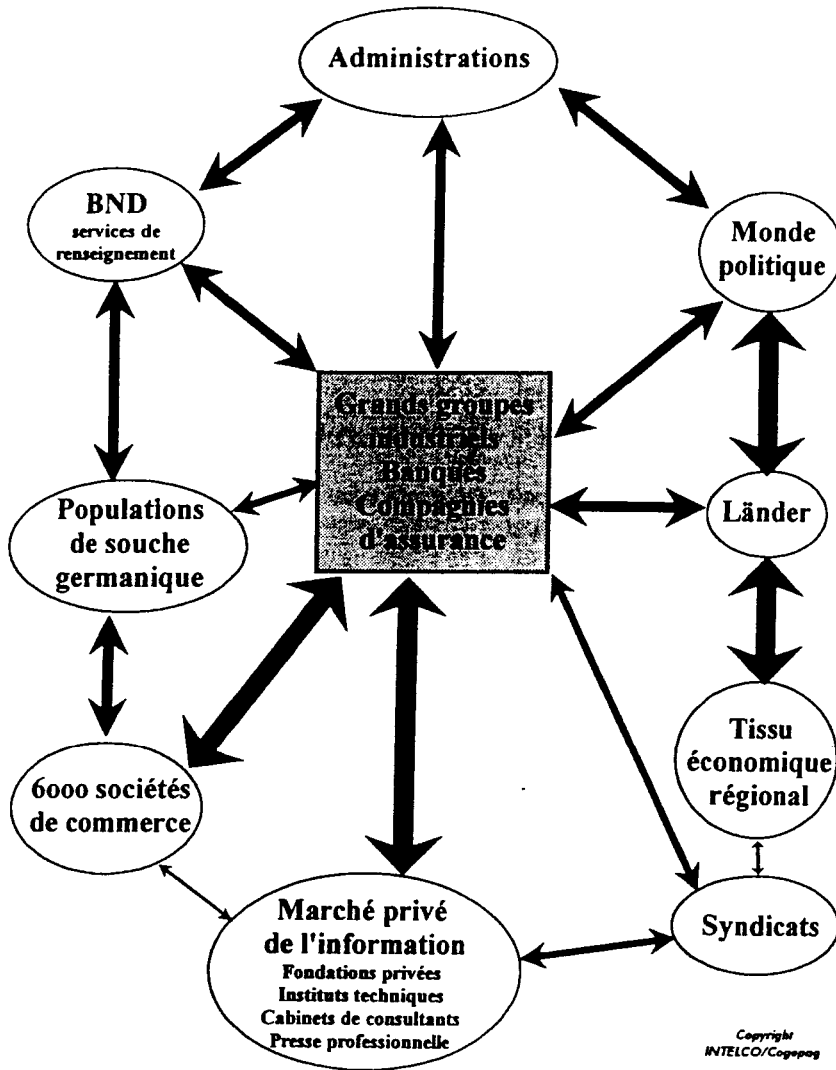
L'une des caractéristiques majeure du modèle allemand est la croissance constante du marché de l'information économique. Les entreprises allemandes disposent d'un impressionnant vivier de sources ouvertes qui s'est bâti progressivement à partir de l'appareil statistique fédéral et des Länder. Les organisations professionnelles produisent une multitude de bulletins et d'annuaires vendus également à l'étranger, en particulier en Europe centrale. Depuis plusieurs années, un réseau national d'entreprises édite en langue tchèque un magazine de sensibilisation pour informer les entreprises de ce pays sur les produits et les innovations technologiques allemands. Les 3 400 publications professionnelles et les 60 millions d'exemplaires de diffusion<sup>2</sup> constituent un atout majeur de l'ingénierie de l'information de l'économie allemande. Les centres d'information des instituts de recherche économique mettent à disposition des entreprises une masse de connaissances techniques, scientifiques et commerciales très opérationnelles.

---

<sup>2</sup> "S'informer : des sources multiples et inattendues", article paru dans le numéro du MOCI du 14 juin 1993.

Schéma n° 5

L'intelligence économique  
dans l'économie allemande

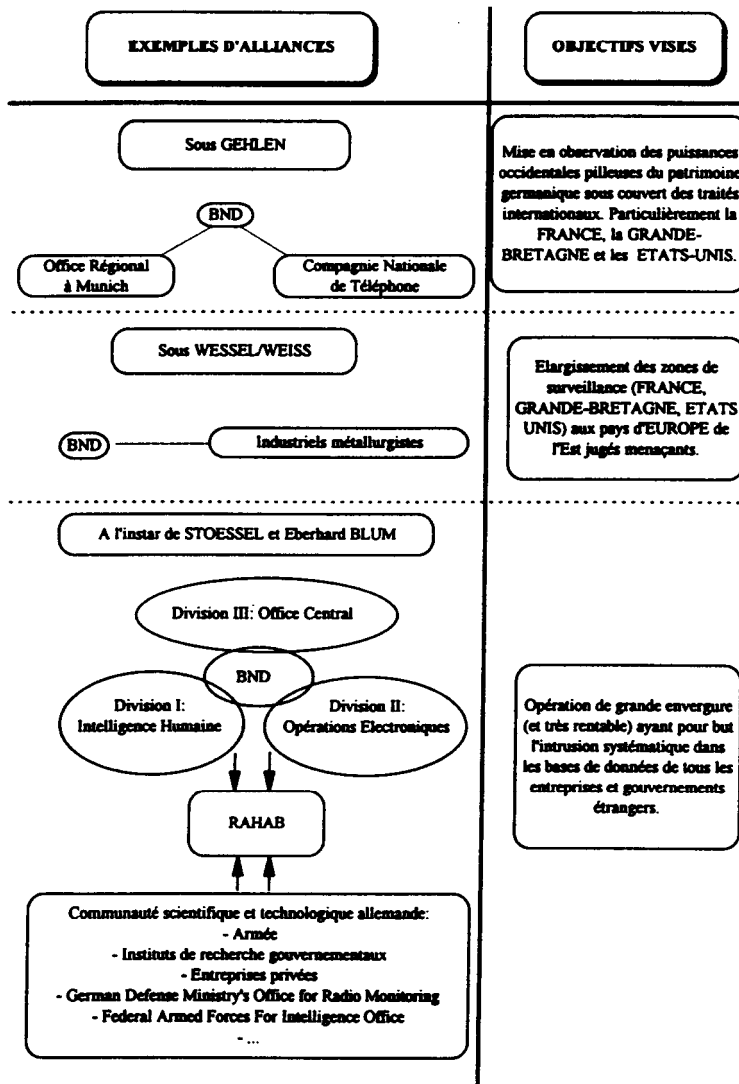




- Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde -

Schéma n° 6

Rôle du BND  
dans le dispositif d'espionnage industriel  
en Allemagne



Pascal JACQUES-GUSTAVE  
D'après les informations recueillies dans FRIENDLY SPIES de Peter Schweizer

Ces connaissances ne sont pas stockées mais assimilées par les entreprises qui n'ont pas une vision documentaire passive de la gestion de l'information. En 1992, l'Institut Wirtschaftsforschung de Hambourg avait répertorié 17 millions de coupures et 45 000 fiches personnalisées sur les multiples aspects économiques et culturels d'une quarantaine de pays. La Wirtschaftsförderung, qui était avant la chute du Mur financée par le Sénat de Berlin et des entreprises d'Allemagne de l'Ouest, a été un maillon très actif dans la chaîne de l'information pour renforcer l'implantation économique allemande en *Mittel Europa*. L'un des points faibles apparents du dispositif est la sous-utilisation des banques de données par les acteurs économiques allemands. L'information pointilliste tirée des réseaux commerciaux à l'étranger, des instituts de recherche et des brokers privés reste pour l'instant une solution plus rentable que la consultation massive de banques de données.

Au début des années quatre-vingt, des transferts de savoir ont eu lieu entre les services spécialisées étatiques et des fondations privées financées par le patronat allemand. D'anciens responsables du Bundesnachrichtendienst (BND) et du Bundeskriminalamt (BKA) ont changé d'emploi pour répondre aux besoins offensifs de gestion de l'information de l'économie allemande. L'administration fédérale s'est aussi dotée dans le même temps d'un système de collecte de données informatiques très performant. Ces structures travaillent sur l'information "grise" et contribuent à la protection des intérêts économiques allemands à l'intérieur comme à l'extérieur du pays.

## **6. Analyses comparées et synthèse**

La pratique de l'intelligence économique dans les pays occidentaux se caractérise par un certain nombre d'impasses.

### **6.1. Pourquoi les entreprises pratiquent-elles l'intelligence économique ?**

Les travaux du sous-groupe "Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique" ont permis d'avancer un certain nombre de critères permettant d'expliquer la présence d'activités d'intelligence économique au sein d'entreprises dans le monde entier. Ces entreprises sont généralement celles qui :

- sont contraintes à une compréhension globale de leur environnement (politique, social, économique, technologique, culturel) par la nature mondiale de leurs marchés. C'est le cas des sociétés pétrolières. Dès 1972, Exxon s'interrogeait sur la mise en œuvre d'une "intelligence globale" de l'environnement. Les entreprises agissant sur des marchés publics, nationaux ou supranationaux, entrent dans ce cadre ;
- sont soumises à des risques politiques forts. Les entreprises engagent des activités d'intelligence économique lorsqu'elles méconnaissent un marché, ou tentent de pénétrer un marché nouveau ;
- sont dépendantes d'horizons technologiques longs, et maintiennent une fonction de R&D importante (comme General Electrics, Boeing, ou des groupes japonais comme Hitachi, Mitsui).

Certaines entreprises ne disposent pas en interne de poste spécialisé dans l'intelligence économique mais utilisent des sociétés de conseil dans ce domaine. Il faut alors distinguer les sociétés de conseil spécialisées uniquement dans l'intelligence économique et les grands cabinets mondiaux (SRI, McKinsey, etc.) qui peuvent faire de l'intelligence économique dans le cadre de prestations d'étude. Il ne faut pas confondre finalité et moyens, la partie émergente de l'iceberg et

sa fondation. S'il y a bien nécessité de dispositifs de drainage dans une stratégie d'intelligence économique, d n'est pas certain que le mot "système" s'attache à une structure, une administration d'État, ou autre MITI. Un système d'imbrication de connaissances n'est pas forcément un bureau où stratèges et analystes se proposent de faire pour d'autres ce qu'ils peuvent réaliser eux-mêmes.

Si les États-Unis ont favorisé cette option, doit-on y voir un déterminisme économique, historique ou culturel ? N'oublions pas que le principe "d'agence", de "communautés" est inscrit dans la culture anglo-saxonne comme un mode privilégié de lecture des industries. Il y avait un problème de prise de conscience sur la pollution de l'air ou de l'eau ? Il y a eu création d'une agence, pour réguler, prévoir, sensibiliser et contrôler. Il y avait un problème de sécurité économique ? Il y a eu création d'un conseil de sécurité économique. Si l'on admet que l'intelligence économique répond à un principe dynamique de gestion des connaissances, si l'on admet le poids de la culture et de l'histoire dans celle-ci, la structure n'est pas toujours la solution évidente aux problèmes posés. Toute structure est produit d'une culture, d'une histoire, avec lesquelles elle est imbriquée, sans lesquelles elle n'a pas de sens.

Dire que l'intelligence économique japonaise se résume à la puissance de ses sociétés de commerce internationales, les "sogo shosha", c'est une fois de plus confondre le signe extérieur, l'expression d'une prédisposition culturelle, avec la culture du pays. L'objet de la compréhension n'est pas le mimétisme, mais la création, ou le développement d'une singularité culturelle et historique de fait dans un domaine nouveau, celui de l'intelligence économique.

## **6.2. Vers une implication culturelle**

Quelle que soit la finalité de la fonction d'intelligence, l'existence de dispositifs comme ceux décrits pour le Japon ne suffit pas à expliquer la remontée de l'information vers les centres de décision. Parmi les hypothèses explicatives, l'accompagnement des dispositifs par une motivation et un désir de s'en servir. La réponse en a d'abord été recherchée dans l'existence de fortes mesures d'incitation. Ce fut le cas aux États-Unis lorsque de grands groupes cherchèrent des moyens d'impliquer et de récompenser des cadres réticents à percevoir l'information dans une dynamique de circulation des connaissances, plutôt que comme instrument de carrière. Les travaux des chercheurs américains aboutissent à fragmenter le rôle' de l'information en fonction de préservation, de développement ou de diffusion des connaissances. A ce niveau, furent distinguées les entreprises à forte intensité de connaissances ("Knowledge Intensive Firms") de celles supposées absentes de cet ensemble. Force est de constater que ce concept est inopérant, que la connaissance est intense et capitale dans tout type d'organisation, de la production sucrière à la société ' high-tech de télécommunications.

Inopérants également les modèles qui se sont attachés, dans l'ensemble des exemples étudiés, à mettre en œuvre des outils, des rapports systématiques, des procédures de centralisation dans l'ignorance des cultures locales, régionales ou nationales. Lorsque l'outil existe, il apparaît comme résultante d'une culture et non le contraire. Ce n'est pas l'outil d'intelligence économique de la British Petroleum qui fait son excellence dans ce domaine, mais sa culture et son histoire intimement liées à la culture du renseignement naturellement enrichie par les britanniques au cours des différentes étapes de développement de leur empire.

L'intelligence économique naît sous des formes différentes aussi bien en Chine, su Japon, au Moyen-Orient, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne, d'une implication culturelle. Face à l'échec de nombreuses expériences américaines ou européennes, une seule et même idée émerge : celle d'un manque de pédagogie, celle d'un défaut d'implication faute

de compréhension. Un exemple frappant de ce défaut de compréhension est la confusion diffuse entre intelligence économique et analyse concurrentielle dans les entreprises aujourd'hui. L'intelligence économique peut prendre plusieurs formes, tout autant concurrentielles que coopératives, dans le cadre de recherches d'alliances sur un savoir-faire, par exemple.

L'intelligence économique américaine a ainsi beaucoup souffert de ses obsessions du professionnalisme de l'activité, et d'une orientation essentiellement concurrentielle (Competitor Intelligence Professionals, Intelligence Champions, cellules centralisées et spécialisées, Business Intelligence Systems). Le professionnalisme exclut "l'amateur", donc le passage à une pratique plus collective et à une rentabilité proportionnellement plus massive. De plus l'existence d'un département spécialisé dans l'entreprise a souvent amené les cadres à se décharger sur lui de leur implication dans l'ingénierie stratégique de l'information.

L'obsession de la concurrence, et l'orientation de l'activité sur le marché domestique, comme cela est souvent le cas aux États-Unis, font oublier que l'intelligence économique s'intéresse à tous types de signaux, et notamment à ceux touchant aux coopérations, aux alliances, aux contextes culturels et sociaux. Elle fait oublier également que la concurrence à laquelle s'affrontent aujourd'hui les entreprises revêt plusieurs formes. Elle confère à l'intelligence économique l'image d'une pratique réservée aux grands groupes. Or les menaces concurrentielles les plus saisissantes furent souvent le fait, avec la globalisation grandissante de l'économie, d'entreprises de taille moyenne ou petite, agissant en tête de pont d'une logique industrielle plus lourde, ou simplement de façon entrepreneuriale. Cela signifie qu'une petite et moyenne entreprise française n'est pas à l'abri d'une offensive d'intelligence économique d'une entreprise de taille analogue, mais dont elle ne soupçonne pas l'arrivée sur son marché. Ce constat impose l'idée que sensibilisation et formation doivent être étendues à toutes les entreprises, sans critères discriminants de taille ou de marchés.

L'exemple nippon de la création du concept d'Intelligence Manufacturing System est particulièrement éclairant. L'idée est née d'un professeur-chercheur. Elle fut suivie d'un petit projet subventionné par le MM. Autour de ce petit projet s'est réuni un groupe d'industriels pour créer un centre de recherche commun sur le sujet. La démarche fut celle d'un tâtonnement, sans discrimination de taille des participants, dans une pratique de concertation, sans pour autant effacer toute logique industrielle, ou d'appropriation ultérieure des savoirs. Il s'agit là "d'intelligence économique", comme l'est aussi la participation de chercheurs aux conseils d'administration de certains groupes industriels japonais aidant à formuler la stratégie du groupe.

Le phénomène d'éclatement et de regroupement du savoir-faire et le régime de coopération-concurrence qui s'applique principalement aux 500 premiers groupes mondiaux constituent des difficultés supplémentaires pour les entreprises pratiquant l'intelligence économique, que ce soit aux États-Unis, au Japon ou en Europe. Lorsque deux compagnies aériennes fusionnent, l'une opérant dans le monde entier, l'autre ayant un axe stratégique fort sur l'Asie-Pacifique, ou lorsque que deux constructeurs automobiles se "marient" tout en conservant l'autonomie de certaines de leurs activités, des problèmes essentiels se posent quant au partage ou à l'utilisation commune de l'intelligence économique. Des stratégies d'alliance entre des entreprises japonaises et américaines ont parfois coûté cher à certaines industries américaines, notamment dans le secteur de la construction automobile.

Non gérés, les flux d'intelligence économique produits par un programme de coopération peuvent se retourner contre l'un des deux partenaires. Un exemple classique est celui de cette entreprise nationale de métallurgie en Asie-Pacifique qui négocia avec un conglomérat japonais pendant plus de six ans pour un achat important d'aciers au milieu des années quatre-vingt. Le groupe japonais indiqua envisager un partenariat de très long terme, et désirer travailler avec son partenaire à la mise en place d'infrastructures de transport de métaux (rails, gare de triage, bâtiments de stockage), de l'usine à un port industriel que la partie japonaise considérait comme sous-équipé. Pendant ces six années, le groupe industriel japonais eut tout loisir d'observer, de comprendre et d'apprendre l'approche et les méthodes de son partenaire. Prétextant un fléchissement des cours des métaux, le conglomérat japonais mit un terme à son engagement, se retirant avec une plus-value d'intelligence considérable.

Jusqu'où aller ? Quel est le seuil de captivité de l'alliance ? Comment, à l'étranger, les entreprises utilisent-elles l'intelligence économique pour répondre à ces questions ? Dans une économie multipolaire, où la domesticité des marchés subsiste dans un climat de mondialisation, être une firme "multinationale" ou "multi-domestique" entraîne des conséquences sérieuses en termes d'intelligence économique. Lorsque deux entreprises de ce type créent une filiale commune, ou partagent un projet de recherche et développement, celle qui aura défini et mis en place une ingénierie stratégique de l'information, tant au niveau offensif que défensif; profitera de la dissymétrie qu'elle aura su instaurer dans les rapports de force. La question concerne l'ensemble des entreprises de grande taille travaillant au niveau international, mais plus encore les entreprises de taille moyenne, qui "découvrent" l'internationalisation et ne possèdent pas de savoirs traditionnels sur la protection des patrimoines.

Au-delà des problèmes de perception que connaît une ingénierie stratégique de l'information des alliances, un ensemble de barrières "naturelles" peuvent contrarier sa mise en œuvre. Il s'agit avant tout de la langue. Le Japon possède un avantage concurrentiel certain par la protection naturelle qu'oppose la méconnaissance de la langue japonaise par les Occidentaux. Mais il faut également s'interroger sur la baisse importante ces dix dernières années du nombre de jeunes français maîtrisant la langue allemande. Il n'y a pas, et ce sera peut-être là une contribution importante de ces travaux, d'intelligence économique sans "implication culturelle". Celle-ci passe obligatoirement par la connaissance de la langue totalement insuffisante en France et la compréhension des systèmes de pensée étrangers.

Les attributs d'une commercialisation réussie se sont élargis, on l'a vu, au-delà des limites de la logique marchande d'offre et de demande. La généralisation des systèmes de compensation dans le commerce international, la demande d'implication des économies en voie de développement vis-à-vis des économies développées dans les tissus économiques locaux, la demande pressante de compréhension des enjeux locaux, tant politiques, économiques, culturels que sociaux, modifiera sans aucun doute la répartition des intelligences économiques les plus performantes dans le monde.

Il suffit pour cela d'un éveil, d'une part, de l'intelligence économique, à la prise de conscience de son existence et de son rôle puissant et discret dans les échanges internationaux, d'autre part, de la relation marchande, aux implications structurelles, culturelles, sociales, importées dans tout échange marchand international. Les négociations du GATT, parce qu'elles concernent le quotidien des populations, auraient pu servir de révélateur de ces implications

masquées des échanges internationaux. Mais le mode de négociation n'est pas innocent dans la dissimulation de ces implications.

L'intelligence économique, par la volonté d'imposer un horizon de compréhension élargie à l'entreprise, à une collectivité ou à une nation, répond à un besoin urgent de comprendre l'économie dans un autre langage que celui - réducteur - de la simple compétitivité. Elle permet d'ajouter à la dimension compétitive, celle de la pérennité, celle de l'accompagnement d'un mouvement profond de l'économie mondiale.

A son niveau modeste, l'intelligence économique ne propose pas de modélisation, de vision miraculeuse des échanges. Elle propose un réalisme qui s'attache à affirmer et à réaffirmer inlassablement qu'il ne s'agit plus de modéliser, mais d'ouvrir les yeux, d'écouter, d'élargir son champ de conscience, de s'informer et de comprendre.

La question est complexe, et ces comparaisons le montrent en présentant des perspectives historiques et culturelles dans lesquelles il n'est pas d'usage de s'impliquer. La question est importante, et l'ensemble des multinationales et des gouvernements qui s'impliquent aujourd'hui dans la maîtrise de l'intelligence économique ne le font pas par hasard. La question est politique, et nécessite une prise de conscience des dirigeants, car elle concerne un regard sur l'économie qui n'est pas neutre.

### **6.3. Des conceptions nationales de l'intelligence ?**

S'il existe des campagnes de sensibilisation à l'intelligence économique, comme c'est le cas aux États-Unis, peut-il exister pour autant une "conception nationale" de l'intelligence ? L'analyse des pays étrangers est riche d'enseignements sur cette question. Il existe bien un centre para-public de Marketing Intelligence à Taïwan, celui-ci se mettant au service des entreprises pour réaliser des opérations d'intelligence économique. Il existe une volonté de traiter la question au niveau gouvernemental aux États-Unis, ou du moins d'engager une réflexion approfondie sur le rôle de l'État dans l'intelligence économique privée, mais aucune nation à ce jour n'a officiellement affiché un rôle actif dans l'intelligence économique dans des secteurs privés, ou comme soutien à l'industrie.

"Officiellement" est bien le terme adéquat, car il existe de facto et de manière masquée des coopérations dans des secteurs qui traditionnellement opèrent en relation étroite avec leurs gouvernements, comme celui de l'aéronautique - et l'efficacité de l'intelligence économique de Boeing dans le monde entier en est un exemple - ou celui de la défense. Qu'en est-il des autres secteurs industriels ?

Il faut distinguer deux niveaux d'analyse. Celui de la préservation de l'emploi et de la souveraineté nationale, et dans ce cadre aucune nation industrielle ne se cache d'opérer une contre-intelligence économique, voire un contre-espionnage industriel, lorsque celle-ci dépasse les cadres de la légalité. Le second niveau d'analyse est la protection d'une industrie menacée. Dans ce cadre, encourager les exportations, maintenir la compétitivité économique des entreprises, est aussi important que la protection de leur patrimoine. Ne serait-ce que par "conscience nationale", par "patriotisme économique", le soutien en termes d'information économique et industrielle est du domaine de l'activité courante de tout pays, regroupés sous des services des ministères de l'Industrie, du Commerce extérieur, ou d'instituts économiques.

La question critique n'est donc pas dans (existence d'un soutien, car celui-ci existe de facto, mais dans la nature de ce soutien. Le fait qu'un gouvernement redistribue par le biais de ses ministères une information par ailleurs du domaine public et ouverte à tous ne pose pas de problèmes moraux. On comprendra cet effort comme une volonté de synthèse, de politique industrielle, de stratégies économiques. Quelles peuvent être les conséquences d'un interventionnisme plus offensif de l'intelligence économique d'État dans le monde de l'entreprise ?

Ces questions déjà soulevées aux États-Unis ont trouvé des réponses contradictoires. Il a été évoqué successivement, par voie de presse, et lors de réunions de professionnels de l'intelligence économique, plusieurs problèmes de fond :

- l'intervention de l'État dans le domaine privé de l'intelligence économique peut biaiser les règles de la concurrence, effacer les repères concurrentiels au sein des industries ;

- nul ne peut garantir qu'une entreprise, parce qu'elle détient des liens personnels avec des membres d'un gouvernement, ne bénéficiera d'une intelligence économique décisive et se trouvera ainsi en position de concurrence déloyale. La société Microsoft qui fut mise en cause dans le cadre des lois "anti-trust" américaines a été récemment "blanchie" par l'administration Clinton. Les entreprises concurrentes dénoncent le soutien que Microsoft a apporté à la campagne présidentielle de Bill Clinton. Ces phénomènes existent déjà, et nombreuses sont les entreprises qui ne souhaitent pas les encourager ;

- l'exemplarité d'une coopération offensive État-entreprises dans le domaine de l'intelligence économique peut servir de motif réel et justifié à d'autres pays pour en faire de même. Ce point significatif est particulièrement présent dans les débats américains et révèle des positions très contradictoires. Certains politiques souhaiteraient une telle coopération, justifiée par le fonctionnement des Keiretsu japonais. Les attaques dont la France, la Belgique, l'Allemagne furent récemment l'objet ne sont peut-être pas étrangères à ce débat. Elles pourraient correspondre à la recherche d'une exemplarité étrangère pour justifier un engagement dans une coopération offensive État-entreprises de l'intelligence économique aux États-Unis.

D'un autre point de vue, il faut se rendre à l'évidence que des coopérations État-entreprises, ou collectivités locales-entreprises dans le domaine de l'intelligence économique sont un état de fait dans de nombreux pays comme l'Allemagne, la Suède, Israël, la Corée du Sud et les autres "dragons" d'Asie du Sud-Est.

## CHAPITRE II

### L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN FRANCE : ATOUTS ET LACUNES

#### 1. Histoire, émergence et caractéristiques du système

##### 1.1. Histoire et émergence

Contrairement aux apparences, les Français ont un passé déjà long en matière d'intelligence économique. Ainsi, pour rattraper leur retard dans l'innovation technique de la première révolution industrielle, les manufactures françaises ont importé clandestinement un nombre important de machines-outils en provenance de Grande-Bretagne.

A la même époque, les nations européennes s'affrontaient dans la bataille technologique de l'extrême précision horlogère. De la conception d'une montre marine permettant aux navigateurs de calculer la longitude la plus précise dépendait l'avantage militaire et commercial, sans compter l'espoir de marchés lucratifs d'équipements des flottes et des compagnies de commerce international. Or, les horlogers anglais détenaient en particulier des secrets de fabrication qui conféraient à leurs chronomètres la plus grande précision. Berthoud réussit à obtenir les secrets de fabrication du meilleur expert anglais par l'intermédiaire d'un autre horloger. Il fut le premier par la suite à livrer au ministère de la Marine des chronomètres intégrant ces secrets de fabrication<sup>1</sup>.

Plus tard, les créateurs de la société Michelin ont, dès l'origine, pensé l'organisation des activités de l'entreprise selon une approche offensive. L'activité de R&D s'est constituée sur l'exploitation d'une faiblesse juridique détectée dans la protection d'une découverte de l'américain Goodyear sur la conservation du caoutchouc. Copiée en Grande-Bretagne, cette invention a été reprise par Michelin.

Dans le domaine commercial, les "voyageurs" de cette entreprise constituaient, au début du siècle, un véritable réseau d'intelligence économique. Ils sillonnaient les marchés internationaux, identifiaient les opportunités commerciales et contribuaient par leurs informations à orienter les décisions d'implantation industrielle et conforter les circuits de distribution. Dès 1908 sont implantées les premières usines Michelin à Turin ou New York.

Il en va de même pour les actions d'intelligence économique menées par certaines banques françaises sous la III<sup>e</sup> République qui étaient à la pointe de l'information stratégique dans les relations économiques internationales. Toutefois une pratique systématique du non-dit n'a pas laissé de traces cohérentes dans la culture d'entreprises françaises. Il en découle de nombreuses lacunes dans le système d'intelligence économique français qui reste très embryonnaire et mal cadré sur le plan des concepts opératoires.

---

<sup>1</sup> BURTON (Éric) : "Histoire des horloges, montres et pendules", Éditions Atlas Paris, 1980.



## *Le rôle de l'État*

Ce qui étonne les hommes d'affaires étrangers à propos de la France, est la relative proximité qu'ont les entreprises et les pouvoirs publics (entreprises publiques, monopoles d'État, circulation des élites). L'État a joué un rôle central dans le modelage de la perception de l'information en France. Dès le XVIIe siècle, l'œuvre législative de Jean-Baptiste Colbert introduit en France le principe de recensement et l'idée de contrôle social lié à une connaissance systématique et centralisée, se rapprochant des formes que cette démarche connaîtra ensuite.

Toute volonté de visibilité économique est historiquement indissociable, en France, d'une volonté de visibilité sociale. L'organisation administrative napoléonienne poursuit cette indissociabilité et structure l'information économique d'une façon qui perdure aujourd'hui. Lors de leur création, les collectivités territoriales sont tout d'abord un relais de l'autorité centrale qui veut s'opposer au pouvoir d'entités locales (grandes familles, industries), affirmant ainsi le rôle de contrôle économique et social de l'État. Ce contrôle et la centralisation systématique ont produit des déséquilibres de développement que l'on retrouve dans les années cinquante sous l'expression "Paris ou le désert français". La loi de 1982 sur la décentralisation attribue des compétences économiques et sociales aux régions et départements. Les dispositions légales nouvelles organisent un partage des pouvoirs avec les acteurs régionaux, mais le changement des cultures est toujours d'une mise en œuvre plus longue et la logique de rapport de forces entre l'État et ses démembrements reste d'actualité. Des contradictions naissent au niveau local entre préoccupations politiques et économiques. Les comportements de compréhension et de formulation de stratégies économiques sont aujourd'hui encore soumis à ces contradictions.

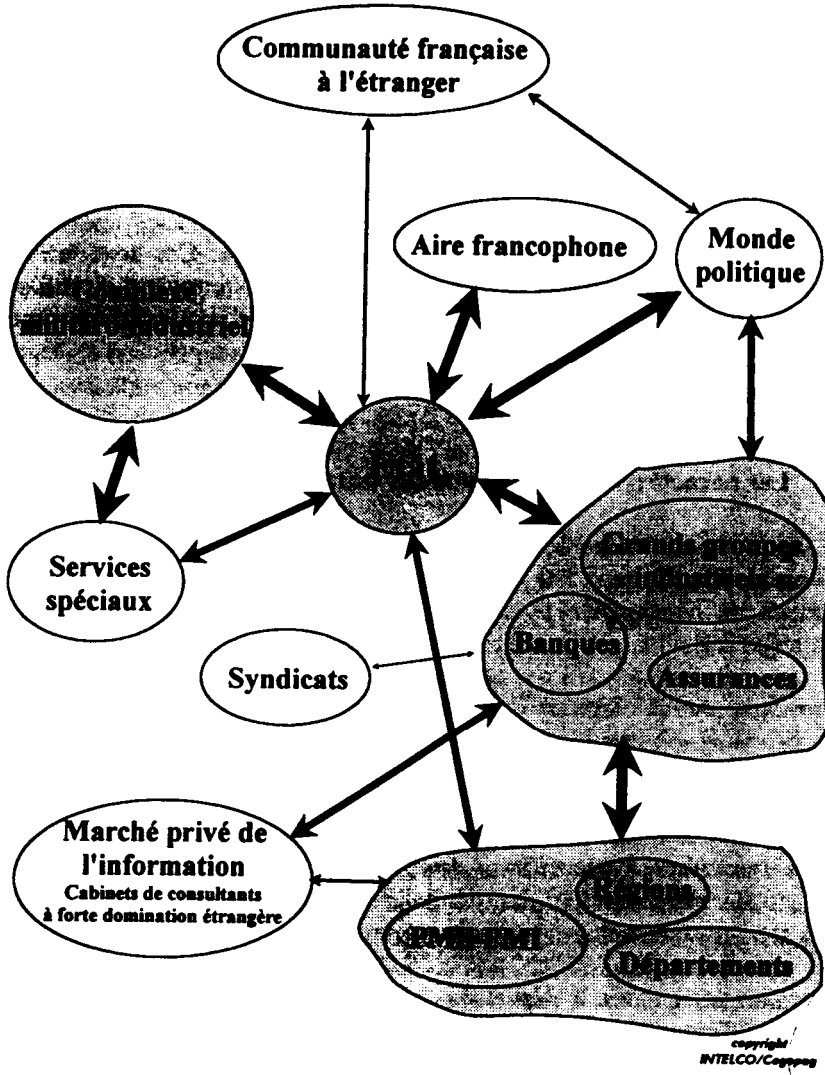
## *Une circulation élitiste de l'intelligence économique*

L'existence de grands corps contribue à la structuration de cette médiation étatique dans les entreprises de grandes tailles. Cette circulation des corps dirigeants contribue à la formation d'espaces "d'entente" entre agents économiques publics et privés. Cette caractéristique française a souvent été enviée par des pays étrangers comme facteur structurant de l'économie, et perçue sur le territoire national comme un frein à l'ouverture à des modes de gestion distincts d'une logique de médiation étatique.

Il existe cependant en France un tissu industriel de PME qui échappe à cette structuration des grands corps, tout en jouant un rôle très important dans la vie économique. L'entreprise privée de taille petite ou "nue" intègre à sa perception cette donnée de l'intervention étatique dans son environnement local ou national. Mais les coutumes de gestion, et les réflexes de compréhension des situations qui en résultent, ne favorisent pas la préparation de ces PME à la pratique industrielle et commerciale dans des pays dont les fonctionnements culturels diffèrent fortement. La réalité sociologique italienne offre un exemple différent. Les communautés italiennes expatriées restent dans une logique de maintien de liens avec leur famille demeurée au pays. Ces liens facilitent la circulation et la mémorisation des informations transmises régulièrement (agricole, industrielles et commerciales). Cette pratique constitue une prédisposition culturelle des PME aux alliances et ententes ponctuelles organisées entre "les conseils" de famille.

Schéma n° 7

L'intelligence économique dans l'économie française



## 1.2. Les caractéristiques du système français d'intelligence économique

Au regard de ces contradictions, quel est l'état de la pratique de "l'intelligence économique" en France ? D est à la fois encourageant et inquiétant, à la fois à la pointe du développement et de l'innovation et ancré dans des rémanences culturelles fortes.

La pratique de l'intelligence économique par les entreprises françaises demeure intimement liée à une culture de métier. Elle s'est en effet développée au sein de certains secteurs particuliers tels le pétrole ou la chimie. Le savoir-faire accumulé est entretenu en interne par des spécialistes et rarement l'objet d'un dialogue ou d'une diffusion régulière. L'expérience non conceptualisée repose en fait sur une culture orale. Hormis de rares exceptions, l'absence de culture écrite et donc de mémorisation des pratiques aboutit, par des ruptures dans leur transfert, à une atrophie des savoirs en intelligence économique.

Il peut arriver qu'avec le départ du spécialiste détenteur de cette mémoire non transmise, l'entreprise perde ainsi une partie fondamentale de son patrimoine de connaissances.

Cette approche explique le retard français, notamment vis-à-vis des entreprises japonaises, au regard de la valorisation des réseaux de sous-traitants par leur intégration dans un dispositif d'ingénierie stratégique de l'information. Elle permet de comprendre pourquoi la filiale d'un groupe peut posséder une pratique de l'intelligence économique plus sophistiquée que le siège (ou l'inverse), sans que se diffusent le savoir-faire et les pratiques.

Alors qu'au sein des cultures japonaise ou allemande, la gestion de l'information repose sur une pratique collective et concertée, les caractéristiques culturelles françaises ne permettent pas d'atteindre un nouvel "état d'esprit" en la matière. Globalement, le cloisonnement et la faible concertation freinent l'avènement d'un système collectif et national d'information.

Cette réticence à l'égard de la gestion collective de l'information est accentuée en France par une culture mal maîtrisée du secret. La conception de l'information comme source de pouvoir ainsi que des règles excessives et des pratiques administratives trop rigides en matière de confidentialité, font obstacle à une sélection fine et maîtrisée de l'information ouverte, utile aux entreprises.

Aux États-Unis, les organismes producteurs de banques de données veillent à ne pas divulguer d'informations à caractère stratégique sur les entreprises. Au Japon, la gestion du secret s'opère à deux niveaux: 80 % des banques de données accessibles sont en langue japonaise, les 20 % en langue anglaise sont l'objet de réflexions permanentes de la part d'équipes spécialisées pour déterminer les contenus. Ici, la gestion de l'information et de la désinformation est laissée à la volonté stratégique des émetteurs.

Le terme "intelligence économique" n'est que rarement utilisé en France, alors qu'il est l'objet d'un usage courant dans les pays anglo-saxons sous les appellations "Economic Intelligence", "Business Intelligence" ou encore "Competitive Intelligence". Comment dès lors, exprimer une activité d'ingénierie offensive de l'information ? On ne voulait pas, en France, utiliser le terme "renseignement" à cause de ses connotations policières ou militaires, ni le terme "intelligence", car, si dans la culture française, il exprime uniquement la capacité de comprendre, dans les pays anglo-saxons, il fait référence aussi à la notion d'espionnage.

Dès lors, les entreprises françaises ont choisi d'utiliser le terme "veille" pour décrire leur ingénierie stratégique de l'information, Or, le mot "veille" et la terminologie qui lui est associée ne suggèrent pas une attitude suffisamment dynamique. On parlera d'état de veille, d'état de non-quiétude, de veille permanente, d'observatoire, langage qui renvoie certes à la vigilance, mais aussi à l'attente. Dans ce contexte, un observateur neutre et objectif alertera la direction générale, lorsqu'un événement lui paraîtra incongru.

Les mots sont porteurs de sens et peuvent limiter ou étendre la compréhension d'un concept, d'une technique ou encore d'une pratique. A trop se limiter au concept de "veille", les activités liées à l'intelligence économique n'ont pas pu se développer. Il ne s'agit nullement de remettre en cause le concept. En effet, les spécialistes de la bibliométrie et de l'école documentaire ont su à travers la veille technologique enrichir leur savoir et élargir leur domaine d'activité.

Cependant, si ces spécialistes ont des compétences reconnues, la veille documentaire, la bibliométrie ou la veille-brevet ne représentent qu'une étape de l'intelligence économique. Les activités de veille sont indispensables au sein des entreprises, mais ces dernières doivent également entreprendre des actions offensives sur le terrain.

L'intelligence économique en France, faute d'une voie nationale, s'est attachée à des tentatives de mimétisme d'expériences au caractère mythique comme celles du Japon. Pays lointain, impénétrable, peu connu, le Japon est devenu le pays qui "détient le secret" du savoir-faire sur l'information. Mais le Japon n'apporta pas aux entreprises françaises les "secrets" qu'elles attendaient. Il n'y avait pas au Japon de phénomène d'excellence sur l'intelligence, mais simplement une application rigoureuse dans les entreprises d'une culture de l'information. Les Japonais, d'ailleurs, se définissent eux-mêmes comme d'excellents "amateurs", en refusant l'image de professionnels. Le problème, pour leurs concurrents occidentaux, est qu'ils sont plusieurs dizaines de millions d'amateurs : la communauté de l'intelligence japonaise se confond à chaque instant avec la nation tout entière.

## **2. La pratique des acteurs : atouts et lacunes**

### **2.1. L'entreprise et l'intelligence économique**

La pratique de l'intelligence économique se développe dans les grands groupes et les PME-PMI innovantes confrontées à la globalisation des marchés, ainsi qu'à des conditions de concurrence transformées par la multiplication des acteurs sur l'échiquier international. La gestion offensive de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels dans la conduite des stratégies industrielles.

L'évaluation des forces et des faiblesses de cette pratique par les entreprises françaises doit partir de l'existant. D'une part, il convient de recenser la richesse des pratiques avancées et innovantes des entreprises dans la gestion de l'ingénierie stratégique de l'information, d'autre part, à travers les particularismes culturels français, d'identifier les freins culturels et organisationnels qui ralentissent ou entravent la diffusion de la pratique de l'intelligence économique. Enfin, ces constats permettent de proposer les éléments d'une démarche plus précisément adaptée à la réalité des entreprises françaises.

Nous avons choisi d'analyser deux cas illustrant des pratiques avancées et innovantes dont la particularité repose sur le caractère transposable des méthodes mises en œuvre.

## *De la veille technologique à la veille stratégique*

Nous avons examiné comment le concept de veille s'est imposé et développé en France. Si la veille et plus particulièrement la veille technologique ne représente en réalité qu'un maillon dans l'organisation du système d'ingénierie de l'information au sein de l'entreprise, il ne constitue pas moins l'outil privilégié qui permet de poser les questions pertinentes et d'apporter au décideur les orientations nécessaires à ses décisions. Il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique sans une activité organisée de veille. Elle représente en outre le vecteur d'une prise de conscience supplémentaire du rôle majeur et stratégique que joue l'information dans l'approche de la compétition internationale.

Bien que marquées par un handicap originel dans la pratique de l'intelligence économique, on peut avancer que beaucoup d'entreprises françaises n'ont aujourd'hui rien à envier quant à la pratique de la veille technologique, aux sociétés américaines, dont les savoirs ont été longtemps centrés essentiellement sur la veille concurrentielle.

A ce titre, les entreprises françaises ont développé un savoir-faire et affiné l'expression de leurs besoins, notamment dans la définition des compétences requises et des besoins de formation. Les spécialistes de la veille animent désormais au sein de l'entreprise des réseaux internes et externes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Le concept qui a pu longtemps véhiculer l'image de la passivité caractérise aujourd'hui dans bien des cas une fonction dynamique à laquelle les décideurs accordent une importance de plus en plus grande. Cette évolution n'est pas étrangère à l'impératif d'innovation permanente qu'impose la pression concurrentielle sur les marchés globalisés.

L'exemple d'Elf-Atochem montre comment une réflexion sur la pratique de la veille technologique aboutit au choix d'une doctrine, d'une méthode, d'une structure et d'un système de contrôle élaboré. Cette démarche systématique et rigoureuse conduit à l'élargissement du champ d'intervention de la veille bien au-delà du strict domaine technologique. L'organisation s'oriente résolument vers l'information de la décision stratégique.

La direction de la recherche, du développement et de l'innovation d'Elf-Atochem définit la veille technologique dans l'industrie comme l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

L'action dépasse ici le seul champ technologique pour intégrer la chaîne conduisant de la recherche à la production et au marché. En amont, elle prend en compte les données scientifiques (recherches en laboratoires) et les données techniques contenues essentiellement dans les brevets. En aval, elle intègre les données technico-économiques (capacités installées, capacités de production...) ainsi que celles relatives au marché.

Nous noterons surtout qu'elle cible les informations ayant, pour la société qui les exploite, un caractère stratégique, c'est-à-dire touchant aux décisions importantes.

Au sein d'Elf-Atochem, la veille technologique est alors souvent qualifiée de veille stratégique, concept plus apte à rendre compte de la réalité de la pratique de (entreprise). Destinée à informer l'action des responsables et des décideurs, elle atteint un niveau

sophistiqué de traitement et de diffusion de l'information qui dépasse la surveillance scientifique et technique dédiée à l'assistance des chercheurs dans leurs tâches quotidiennes.

En effet, "l'utilisation", définie comme l'étape ultime du dispositif de veille technologique, consiste à prendre les décisions d'importance stratégique pour la société depuis les nouveaux projets de recherche ou de développement, les accords de coopération, les transferts de technologie (vente, achat de licences) jusqu'à la vente ou l'achat d'unités de production ou l'arrêt de leurs activités.

Le développement d'une veille technologique intense dans l'entreprise est apprécié par ses responsables comme un véritable enjeu<sup>2</sup>. Deux raisons essentielles président à ce constat. Tout d'abord, la pratique japonaise en la matière a abouti à la réussite économique que l'on connaît. Il convient de s'en inspirer. Ensuite, la nécessité absolue d'innover induit la prise de conscience de (obligation d'une maîtrise parfaite du large spectre des informations scientifiques, techniques, technologiques et technico-économiques lié aux activités de (entreprise. Les objectifs sont alors clairement définis : surveiller, se protéger, attaquer. L'activité de veille devient dynamique et revêt un caractère offensif.

Forts de cette doctrine, les responsables de la veille ont choisi de mettre en place une structure en réseau. Afin de déceler les indices d'évolution, les menaces, et les opportunités de développement, la surveillance, confiée à des observateurs, prévoit la réalisation effective et efficace des opérations de recherche, de collecte et de diffusion de l'information.

Cette activité est complétée par une exploitation confiée à des experts - les analyseurs. Elle comprend le traitement, la validation et l'analyse des documents collectés, afin d'en réaliser une synthèse claire destinée à son utilisation par les décideurs. Cette organisation est complétée par la mise en place de réseaux de correspondants internes qui, par leurs contacts avec la clientèle notamment, captent des renseignements qui sont intégrés dans le dispositif de traitement.

La méthode élaborée par les experts d'Elf-Atochem repose sur l'identification du type d'information à prendre en compte, la définition de la couverture géographique et sectorielle de la surveillance, le choix des outils et sources d'information. Une démarche spécifique valide la véracité de certaines informations. L'efficacité du système est complétée par le contrôle de la procédure de diffusion.

La maîtrise des informations scientifiques, techniques, technologiques et technico économiques est fondée sur une chronologie des actions au sein de l'entreprise : chercher, trouver, développer, produire, vendre.

La phase de la recherche utilise des informations de type théorique et scientifique. Elles intéressent le chercheur qui produit lui-même des données, par ses notes, rapports et communications.

Lorsque la recherche aboutit à des résultats, il convient de les protéger par un brevet, document qui, outre son intérêt juridique, présente celui d'apporter, par la description, les exemples et les revendications, des données techniques particulièrement intéressantes.

---

<sup>2</sup> JAKOBIAK (François) : "Pratique de la veille technologique", Édition d'Organisation, 1991.

La phase suivante du développement correspond à la mise en pratique, à la construction de prototypes, d'unités pilotes. Elle intègre des informations technologiques où, en complément de celles contenues dans les brevets, apparaissent des données plus ou moins floues et informelles caractérisant le savoir-faire et le "know-how".

La phase finale de production vente nécessite également de l'information technologique, mais s'appuie sur des informations technico-économiques (chiffres sur les capacités de production, les tonnages-produits, les prix, l'évolution des marchés, les nouvelles applications...). Tels sont les types d'information majeurs pris en compte par la veille technologique.

Toutefois, il est indispensable d'ajouter *les informations de contrainte*. Ce sont les informations réglementaires et juridiques (on notera en particulier le poids croissant et vital des normes) et les informations d'environnement et de sécurité qu'il est crucial de prendre en compte dès la phase de conception, au niveau du laboratoire de recherche.

L'activité de surveillance s'étend géographiquement à l'ensemble de la planète. Une vigilance particulière s'exerce sur les trois régions essentielles que sont l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Extrême-Orient. Dans ce cadre général, les domaines d'activité ciblés sont nécessairement restreints. Organisée selon une approche résolument sectorielle, la veille technologique concerne les sujets critiques pour l'entreprise. Généralement su nombre de trois à sept, ils aboutissent à la formation d'une douzaine de questions précises permettant d'orienter efficacement le recueil.

L'arsenal actuel des outils de recherche et de collecte est sans cesse amélioré. L'interrogation des bases de données est complétée en vue de la recherche de références et de documents complets, par les moyens traditionnels : dépouillement de journaux, de comptes rendus de congrès, de rapports annuels de sociétés, ainsi que le "ratissage" de prospectus collectés dans les foires et les expositions. Le réseau des correspondants internes fournit les renseignements obtenus auprès de la clientèle.

Au sein de ce dispositif, une attention particulière est portée à la validation de certaines informations dont la véracité n'est pas garantie. Il s'agit surtout d'informations technologiques et technico-économiques.

La validation est confiée à des personnes compétentes dans le domaine concerné. Elles jugent d'abord de la crédibilité de l'information, qu'elles tentent de confirmer par croisement de sources.

L'expérience a prouvé que cette validation ne conduit pas toujours à un jugement catégorique. Très souvent, une estimation de valeur est associée à l'information selon généralement trois niveaux de pertinence : quasi certaine, probable, douteuse.

Le dispositif de veille et la mobilisation des compétences reposent *in fine* sur l'organisation de la diffusion rapide des informations ou des renseignements recueillis auprès des acteurs concernés par l'action et la décision. Un contrôle rigoureux de toutes les opérations constitutives du système lui confère une efficacité supplémentaire. Le processus de diffusion est contrôlé à l'aide d'un logiciel de gestion de projet. Ces deux dernières démarches attestent d'un degré élevé de sophistication dans la maîtrise de l'information.

En conclusion, il convient d'insister à double titre sur l'exemplarité de la pratique d'Elf-Atochem dont le système stratégique d'ingénierie de l'information s'apparente à une démarche d'intelligence économique.

D'une part, elle illustre le dépassement de l'impasse dans laquelle la démarche classique de veille technologique peut conduire les entreprises françaises, lorsqu'elles n'intègrent pas la réalité de l'affrontement concurrentiel à l'œuvre sur les marchés.

D'autre part, elle se caractérise par une approche essentielle dans l'évolution vers une pratique large de l'intelligence économique en France, à savoir la volonté de partager et de diffuser l'expérience et le savoir-faire. En effet, une préoccupation complémentaire a présidé lors de la mise en place d'une organisation de la veille technologique au sein d'Elf-Atochem. Les experts de la société ont été dès l'origine animés par la volonté de suivre une démarche systématique et pragmatique qui puisse être opérationnelle dans d'autres entreprises et notamment inspirer les PME-PMI. La création de diplôme d'études approfondies de veille technologique de l'université d'Aix-Marseille-III<sup>3</sup> forme désormais des experts et vient renforcer la transmission du savoir-faire et des expériences.

#### *Les pratiques de la lutte anti-contrefaçon*

Fernand Braudel relate comment les marchands nordiques ont, à partir des années 1570, sapé la puissance de Venise en envahissant ses marchés de produits bon marché portant la contrefaçon du célèbre sceau vénitien. L'industrie méditerranéenne perd sa clientèle et sa réputation. La durée et la violence de l'offensive usant de procédés systématiques de concurrence déloyale aboutissent au basculement du centre de l'économie-monde du sud vers le nord de l'Europe.

Le mal est loin d'être récent. Aujourd'hui l'ampleur du phénomène menace plus que jamais les économies. Selon l'estimation du Conseil de coopération douanière, la contrefaçon représente environ le vingtième du commerce mondial soit 70 milliards d'Ecus par an. Elle coûte ainsi à l'industrie européenne et à sa balance des paiements plusieurs milliards d'Écus (2,5 milliards de dollars pour l'industrie américaine en 1986). Mais surtout, il a été estimé qu'elle fait disparaître 100 000 emplois par an dans la Communauté européenne, dont 30 000 en France, selon la Chambre de commerce international.

La contrefaçon des produits de luxe ne représente que la partie visible de l'iceberg. Aucun secteur commercial relevant de l'industrie ou de l'agriculture n'est à l'abri et les entreprises sont atteintes dans ce qui fonde leur pérennité, depuis leurs produits, leurs marques, jusqu'à leur clientèle (danger pour la santé et la sécurité des consommateurs).

La globalisation des marchés, l'ouverture des frontières, les transferts de technologies de production avancées utilisées par les contrefacteurs sont autant d'éléments qui facilitent l'extension internationale de la contrefaçon. Les gains sont considérables pour "les pirates" qui bénéficient de faibles coûts de lancement des produits et d'une exonération de fait des frais commerciaux, des redevances et de la fiscalité.

---

<sup>3</sup> Cette création avait été recommandée par le groupe "Veille technologique et politique de brevets" de la Commission Riboud du Xe Plan.



La détection des produits contrefaits et des pratiques qui s'y rattachent est avant tout de la responsabilité des entreprises concernées, quand bien même les pouvoirs publics se mobilisent à leur côté. Dès lors, à travers la lutte anti-contrefaçon, celles-ci ont acquis un savoir-faire et une maîtrise de plus en plus grande de la protection, de la recherche d'information et des techniques d'influence. En effet, la sophistication des pratiques des contrefacteurs, qui dans certains secteurs organisent de véritables productions de masse, appellent une riposte d'envergure. Les dispositifs organisationnels sont divers, depuis la création de cellules vouées à la lutte anti-contrefaçon, mobilisées sur les marchés critiques et reliées aux services juridiques, jusqu'à des organisations en réseau au sein même de l'entreprise communiquant en permanence avec les départements commerciaux, marketing, export et production.

La mobilisation sur la protection constitue l'un des pôles majeur du dispositif; activité défensive de prévention et d'anticipation des menaces. Elle repose sur la maîtrise des modalités juridiques de la protection industrielle et intellectuelle, mais aussi sur le suivi, voire l'innovation en matière de systèmes techniques d'identification des produits véritables, ainsi que la mise au point de secrets de fabrication.

La détection des contrefaçons relève donc d'une gestion élaborée de l'information. En effet, la grande difficulté de toute enquête contre un vendeur de produits contrefaits réside dans l'identification de la source d'approvisionnement. Il est nécessaire de suivre le réseau de distribution revendeurs, importateurs, grossistes, fabricants locaux ou réseaux délocalisés. Une veille active et offensive mobilise les commerciaux de l'entreprise, les experts aptes à suivre l'information spécialisée sur l'évolution des méthodes des contrefacteurs, la réorientation des circuits de diffusion. Souvent l'entreprise fait appel à des cabinets extérieurs spécialisés. L'objectif est bien évidemment in fine d'accumuler les preuves qui seront les vecteurs d'offensives judiciaires d'ampleur. Deux remarques s'imposent ici au regard de la maîtrise du savoir-faire en intelligence économique.

D'une part, l'implication des directions générales est nécessairement forte dans la mise en place et l'orientation de ce type d'organisation, du fait essentiellement de la conscience vive de la menace. Cette implication jouera alors un rôle essentiel dans la sensibilisation et la mobilisation des différents départements de la société.

D'autre part, il est remarquable de noter qu'à travers ces pratiques entretenues et enrichies sur la durée, les spécialistes des entreprises accumulent, outre le savoir-faire pointu de la gestion d'un système stratégique d'ingénierie de l'information, une connaissance approfondie des cultures, des pratiques et des structures économiques des marchés tiers. Cette expertise requiert un degré de sophistication d'autant plus grand qu'une faiblesse de la chaîne d'information peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise.

Au fur et à mesure de l'emprise du fléau, croissant au rythme du commerce international, les entreprises engagées dans la lutte anti-contrefaçon ont développé individuellement ou collectivement des stratégies d'influence diversifiées et efficaces. L'impact des actions médiatiques du patron d'une grande marque de luxe invitant la presse à rendre compte de la destruction au rouleau compresseur de stocks de fausses montres saisies, ne représente qu'une face de l'influence que vont exercer les victimes vis-à-vis de leurs gouvernements, de Bruxelles ou des instances internationales telles le GATT.

L'incroyable pression internationale qu'a subie Taïwan au début des années quatre-vingt, les nombreuses campagnes de presse qui l'ont accompagnée furent sans conteste motivées à la base par les entreprises et les associations, fédérations ou clubs qui les regroupaient. En quelques années, ce pays, qui a été une des plates-formes de la contrefaçon en Asie, a mis en place une législation sévère contre les contrefacteurs et a été contraint de rehausser son image de marque à travers des campagnes de presse internationales.

En France, l'Union des fabricants pour la protection internationale de la propriété industrielle et artistique, le Comité Colbert, l'Union des industries textiles et bien d'autres organisations de ce type constituent les lieux d'échanges au sein desquels se diffusent les expériences, les savoirs et les pratiques des entreprises. Ces institutions sont elles-mêmes des outils d'action et d'influence collectives d'une grande efficacité. En 1983, les représentants de l'Union des fabricants ont négocié directement au Japon avec les responsables d'un important marché (Ameyoko) des mesures de lutte contre la vente de contrefaçons.

### *Les blocages culturels et organisationnels*

Le système français demeure cependant parcellaire. Trop peu intégrée dans les stratégies des directions générales et des états-majors, la diffusion de l'intelligence économique se heurte à des blocages culturels et organisationnels. Ceux-ci sont caractéristiques d'une gestion individuelle de l'information.

Si les décideurs hésitent à promouvoir une culture de l'intelligence économique, c'est avant tout par méconnaissance de sa nature et de ses enjeux. La recherche d'information est encore perçue dans beaucoup d'entreprises comme une activité réservée aux spécialistes. Souvent assimilée à l'espionnage industriel, la diffusion de sa pratique fait craindre au décideur la naissance d'un pouvoir parallèle au sein de sa propre société. Cette approche freine tout débat ouvert sur le sujet.

Ce premier blocage est conforté par ce que l'on peut considérer comme un héritage de notre histoire. La hiérarchisation des tâches et des fonctions, accentuée par les principes d'organisation tayloriens, confère aujourd'hui encore leurs lettres de noblesse aux fonctions de conception et de contrôle et déprécie, en particulier, les activités de recherche d'informations. Cet héritage vivace accentue les réticences à partager l'information. Les individus l'utilisent pour conforter leur autorité dans l'organisation. Naissent alors des noeuds de pouvoir ou des sentiments de frustration. Au détriment de l'efficacité, pour valoriser son activité, le documentaliste peut décider de multiplier les difficultés d'accès au gisement de données qu'il devient seul à maîtriser. Or, l'efficacité n'est plus individuelle mais collective. Cela suppose que soient remis en cause les clivages institutionnels qui hiérarchisent la circulation de l'information.

Le développement de la fonction d'intelligence économique se heurte également à un manque d'intérêt global pour l'analyse et la connaissance approfondie des différentes cultures que l'entreprise est appelée à affronter sur les marchés. Une croyance prononcée dans le caractère universel de nos valeurs culturelles handicape notre capacité d'adaptation aux nouvelles réalités concurrentielles des marchés globalisés.

L'ensemble de ces freins culturels entretient la cécité stratégique des entreprises. Le rôle déterminant que joue la gestion de l'information à chaque échelon de la compétition

économique locale, nationale et mondiale n'est pas apprécié à sa juste valeur. Il en résulte une méconnaissance des mécanismes mis en œuvre par les systèmes productifs offensifs, une évaluation floue des menaces et souvent un grave déficit d'ajustement stratégique.

Des blocages organisationnels s'ajoutent à ces freins culturels comme autant d'entraves à la mise en place de systèmes d'ingénierie stratégiques de l'information.

Lorsqu'elle est pratiquée dans les entreprises françaises, l'intelligence économique reste morcelée. D'une part, à l'intérieur de l'organisation, les savoirs et les expériences sont détenus et échangés par un nombre restreint de responsables. Ils demeurent l'apanage d'une élite rarement préoccupée de motiver les échelons intermédiaires aux techniques d'acquisition de l'information utile.

La pratique est fragmentée entre les différents départements - commercial, financier, technologique, sécurité, concurrence - sans que l'ensemble de ces fonctions soit intégré véritablement dans un processus efficace de prise de décision. D'autre part, les entreprises n'ont pas cherché à construire entre elles des courroies de transmission. Savoir-faire et expériences ne sont que très rarement échangés ou transmis au détriment d'une véritable stratégie nationale d'entreprise.

L'introduction d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise repose avant tout sur la volonté de la direction générale et correspond à des modes d'organisation encore mal diffusés, alliant flexibilité et partage de l'information.

Un tel système se nourrit d'informations recueillies et traitées selon un processus élaboré intégrant collectivement différents niveaux de l'organisation. Il a pour objectif d'aider le décideur dans ses choix stratégiques. Or, la difficulté qu'éprouvent les directions générales à définir et orienter avec exactitude leurs besoins d'information nuit à son efficacité. Le développement d'innovations organisationnelles qui a conduit de nombreuses entreprises, notamment des PME-PMI, à mettre en place une organisation en réseau, à introduire une gestion par projet, à décloisonner les services, ne doit pas occulter la persistance de nombreuses rigidités contrariant la gestion collective de l'information.

Une étude<sup>4</sup> récente comparant les comportements stratégiques des PMI françaises et allemandes fait apparaître une différence importante dans les modes d'organisation respectifs. En effet, les entreprises du Mittelstand allemand se caractérisent par une ligne hiérarchique réduite (trois niveaux), un grand nombre d'interactions au sein du noyau stratégique et un décloisonnement réel des services internes. De fait, la force des entreprises allemandes repose non seulement sur une bonne circulation de l'information en interne mais aussi sur l'importance des moyens consacrés à l'information sur les clients ou à la mobilisation de systèmes informatiques d'aide à la décision. La majeure partie des PMI françaises composant

---

<sup>4</sup> PMI 93 "Les comportements stratégiques des entreprises industrielles de taille moyenne en France et en Allemagne face aux espaces de concurrence européens et mondiaux", étude réalisée à la demande du ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur, du Commissariat général du Plan, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, auprès de 1 000 entreprises de 100 à 2 000 salariés, par Algae Management et Roland Berger & Partner.

l'échantillon de l'étude se distinguent par leur structure lourde. Elles incluent quatre échelons hiérarchiques en moyenne et possèdent un processus de décision stratégique plus centralisé.

La perpétuation de ce mode organisationnel hiérarchique dans les entreprises françaises rend plus difficile la création et l'animation de réseaux visant à établir une nouvelle structure de pouvoir fondée sur le partage de l'information et sa meilleure circulation.

La mise en place d'un système d'ingénierie de l'information peut se heurter à la réticence des salariés qui le conçoivent comme un ensemble de tâches supplémentaires non rémunéré ou comme un risque pour l'emploi, notamment lorsqu'il modifie la structure de l'organisation.

### *Propositions pour l'action*

Dépasser ces blocages, notamment culturels, ne peut se faire que selon un processus long. Dès lors, l'introduction de la fonction d'intelligence économique dans l'entreprise doit intégrer ces blocages comme support aux actions à mener, tout en valorisant les atouts identifiés. L'évolution de la fonction de veille technologique vers une veille active constitue une avancée importante. Elle représente une étape essentielle en direction de l'intelligence économique comme passage d'une conception de l'information-connaissance à une conception de l'information-action.

Comme l'a souligné le rapport "L'Usine du futur"<sup>5</sup>, l'efficacité de l'entreprise se mesurera de plus en plus selon l'adéquation entre des structures de production et des modes d'organisation du travail fondés sur le décloisonnement et la circulation optimale de l'information. Pour être pleinement efficace, la fonction d'intelligence économique devra favoriser la décentralisation de l'information et du savoir, ce qui pose de manière inédite la question de l'association des acteurs à la recherche de la performance.

En fait, il s'agit de partir de (existant - pratiques acquises et savoirs détenus - pour bâtir une doctrine de l'intelligence économique conforme à notre culture et adaptée à des réalités organisationnelles en évolution. La démarche consiste à rentabiliser un certain nombre d'actions menées depuis longtemps dans différents départements de (entreprise, par exemple les activités de veille ou de protection. En ce sens, il convient de chercher à utiliser les structures existantes et ne pas créer un département *ex nihilo*. Il est en effet indispensable de ne pas susciter de nouveaux cloisonnements, sources de rivalités stériles.

### *L'implication des dirigeants*

Le préalable à toute mise en œuvre de l'intelligence économique réside dans l'implication des dirigeants. Leur motivation dans la durée peut être obtenue par une compréhension des enjeux de l'intelligence économique, une démystification de sa fonction, ainsi que le réalisme dans sa mise en œuvre : les expériences étrangères le montrent. Cette implication est indissociable de la définition d'une vision offensive à long terme de la stratégie de l'entreprise.

L'engagement des décideurs appelle de leur part une définition et une diffusion précises de leurs besoins d'informations. Ils doivent s'accompagner d'orientations claires. Ces dernières permettent de cibler les champs d'observation conformes au projet de l'entreprise, ainsi qu'à

---

<sup>5</sup> "L'Usine du futur, l'entreprise communicante et intégrée", rapport du groupe de prospective présidé par Bernard Irion, La Documentation française, juin 1990.

ses axes tactiques et stratégiques. Dès lors, "l'éducation des dirigeants" se révèle tout aussi primordiale que la sensibilisation et la formation de l'encadrement et du personnel.

Des initiatives, souvent individuelles à l'origine, ont conduit des responsables marketing, de développement, de documentation à dépasser le cadre de leurs attributions dans l'entreprise pour animer de véritables réseaux. Ceux-ci sont constitués sans souci de la hiérarchie dans le but d'échanger de façon informelle et rapide des informations d'intérêt commun. L'efficacité de ces dispositifs a généralement convaincu la hiérarchie qui les a pris en compte sans toutefois les institutionnaliser, afin d'en préserver la souplesse.

Une brève évaluation de ces approches originales apporte des enseignements quant à la démarche d'introduction d'une fonction d'intelligence économique dans l'entreprise.

### *Pratique des réseaux*

En premier lieu, il apparaît clairement que l'intelligence économique est indissociable de la notion de réseau. Lorsque Dominique Genelot<sup>6</sup> recommande aux décideurs de multiplier les connexions, de créer des réseaux d'intelligence, il précise : *"l'intelligence d'un système vient de la capacité de ses éléments à se comprendre entre eux pour construire une stratégie cohérente. Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement inattendu et complexe. Dans un monde de plus en plus turbulent, l'entreprise gagne en efficacité globale et en réactivité stratégique si elle fonctionne sur le modèle du réseau : redondances pour assurer la sécurité des approvisionnements, circuits d'informations diversifiés, initiatives locales encouragées, multiplication des canaux de communication avec la clientèle, ouvertures sur l'extérieur, acceptation d'autres cultures"*.

Il faut donc favoriser la création de réseaux denses au sein desquels les savoirs professionnels particuliers et les logiques spécifiques de chaque fonction puissent se confronter et se combiner. Cela concourt au développement d'une représentation élargie de l'entreprise où chaque salarié se doit d'avoir une intelligence du processus au sein duquel il est intégré, ne serait-ce que pour fournir des informations pertinentes et avoir conscience que les opérations effectuées à son niveau conditionnent la qualité du résultat d'ensemble.

Dans le rapport "France : le choix de la performance globale<sup>8</sup>", la démarche est caractérisée ainsi :

*"Faire fonctionner l'entreprise en réseaux, organiser la circulation de l'information de façon à ce que toutes ses fonctions soient à l'écoute du marché et que la recherche-développement puisse remplir des fonctions allant de la formation au conseil ou au développement de sauts technologiques, implique au premier chef la reconnaissance de l'information (brevets, bases de données, documentation technique...). L'organisation*

---

<sup>6</sup> "Manager dans la complexité, réflexions à l'attention des dirigeants», INSEP Éditions, Paris, 1992.

<sup>8</sup> Rapport du groupe présidé par Jean Gandois, préparation du XIe Plan, La Documentation française, décembre 1992.

*interactive ne suppose pas la disparition des fonctions, mais au contraire leur mise en relation à l'intérieur de l'entreprise et leur mise à l'écoute de l'extérieur de celle-ci".*

En second lieu, les auteurs des initiatives évoquées ont rarement pris en compte la protection des résultats acquis. Notons que la plupart des grandes entreprises françaises disposant d'un système de protection élaboré de leur patrimoine distinguent encore cette fonction de la conception intégrée que représente l'intelligence économique. Les responsables de la protection sont rarement associés à la démarche collective d'acquisition de l'information. En négligeant ainsi la source d'information que constitue en elle-même toute menace mise à jour, les entreprises prennent le risque d'offrir à la concurrence une partie de leur patrimoine.

Enfin, il convient de noter le choix des directions générales de conserver un caractère informel à la démarche et de ne pas créer de structure ad hoc. La question de ce choix est essentielle. A nouveau l'évaluation d'expériences nous apporte des axes de réponse. Beaucoup d'entreprises ayant créé un département centralisé d'intelligence économique ont échoué dans leur démarche. Il s'avère que les capacités de comprendre et de savoir liées à l'intelligence économique se diffusent de façon informelle et s'apparentent à un processus. L'action d'une structure centralisée ne produit pas l'intensité de connaissances suffisante pour l'appréhension effective d'environnements complexes, ni ne permet sa diffusion rapide.

#### *L'animateur*

Il apparaît dès lors que la coordination des activités d'intelligence économique par "un fonctionnel type", en prise sur tous les secteurs de l'entreprise répond plus efficacement au développement d'un système d'ingénierie stratégique de l'information dans l'entreprise.

Dénoté "animateur", ce fonctionnel détient le rôle de véritable interface entre l'acquéreur d'informations et l'utilisateur. Le champ de ses compétences le conduit à animer la distribution de l'information, bien plus qu'à la diffuser de façon générale et systématique. L'animateur transforme l'acquéreur, les demandes et les besoins exprimés par les utilisateurs et notamment la direction générale, en orientations précises destinées à l'acquéreur.

Il guide l'ensemble des actions d'intelligence économique selon une triple fonction. Celle-ci consiste à animer, voire créer des réseaux, à assurer le traitement de l'information, ainsi qu'à mémoriser et transmettre le savoir-faire relatif à la gestion de l'information utile. Son activité réside donc dans la mise en relation des informations utiles qui participent aux activités de l'entreprise, afin de faire évoluer une connaissance purement instrumentale et souvent prisonnière d'un dispositif technique et organisationnel hiérarchisé vers des informations innovantes et transversales. Il est dès lors indispensable que l'animateur dispose d'une connaissance suffisante de l'ensemble des métiers de l'entreprise. Une expérience des techniques de recherche d'information s'avère nécessaire pour lui permettre de détecter les manœuvres de désinformation.

Dans les grandes entreprises, cette fonction est nécessairement démultipliée. Elle est naturellement plus concentrée dans une PME-PMI, où elle sera assumée par le décideur lui-même. Au sein des grands groupes, la participation de l'animateur aux réunions de direction et plus particulièrement du comité exécutif, est indispensable.

### *L'implication des salariés*

L'introduction de l'intelligence économique à travers la mise en place d'un système d'ingénierie stratégique de l'information place les salariés de l'entreprise devant deux défis essentiels.

D'une part, la démarche bouleverse leur relation culturelle à l'information. Elle les projette dans l'univers d'une culture collective de l'information et les confronte à l'apprentissage de nouveaux réflexes professionnels.

D'autre part, elle transforme l'organisation de l'entreprise. Elle opère des décloisonnements et détermine de nouveaux modes de communication. Aux différents niveaux de la structure, elle modifie les qualifications d'un grand nombre de salariés et transforme la nature des relations sociales, ainsi que le contenu de la concertation avec les syndicats.

Comme dans tout processus de modernisation de l'entreprise, lié notamment aux transformations de l'organisation du travail, deux conditions doivent prévaloir l'adhésion et la préparation des salariés.

L'introduction de la pratique de l'intelligence économique s'impose, comme un véritable acte de gestion. La difficulté principale consiste à déterminer le contenu préalable aux accords entre la direction et les représentants des salariés. L'organisation du travail, le contenu des tâches et des formations semblent être les critères essentiels les plus appropriés.

Ils répondent en effet aux mutations nécessaires des qualifications des salariés intégrés au cœur de la démarche comme relais d'information. L'action de sensibilisation des salariés devient prioritaire. La nécessité et le fonctionnement de la démarche d'intelligence économique doit être comprise par la majorité du personnel de l'entreprise. Les cadres et la maîtrise sont appelés à jouer ici un rôle essentiel.

Ainsi, au sein du groupe Péchiney, une expérience de sensibilisation d'un comité d'établissement organisée sur le thème de l'intelligence économique a été l'occasion de débats et d'échanges constructifs, notamment avec l'intervention d'élus du personnel sur les implications organisationnelles. Cette expérience a été d'autant plus intéressante qu'elle répondait à une demande.

L'intelligence économique et la démarche qui lui est associée conduit les syndicats à s'impliquer dans le processus de concertation relative au fonctionnement de l'entreprise. Simultanément, elles obligent les directions générales à pratiquer un réel échange d'informations avec les représentants des salariés. Dans le cadre de ce processus, les questions régulièrement abordées de l'articulation entre l'action syndicale et la gestion de l'entreprise ainsi que de la concertation relative aux choix stratégiques de l'entreprise, prennent un relief plus aigu.

Directions et syndicats peuvent dès lors aménager les règles de diffusion comme cela se pratique dans les grandes entreprises. Si durant les conseils d'administration, la direction informe les syndicats sur la situation internationale du groupe, ces derniers acceptent les règles de la confidentialité relative aux informations sensibles.

Afin de mener à bien l'ensemble de ces démarches, les responsables syndicaux doivent être formés à la maîtrise, en particulier, des aspects complexes des techniques liées aux métiers de l'information.

Compte tenu de l'importance de l'enjeu collectif, il convient de s'interroger sur les actions de soutien des partenaires sociaux à l'enseignement de l'intelligence économique et de sa pratique. L'engagement des entreprises formulant la demande de ce type d'enseignement auprès d'organismes professionnels aurait un impact réel sur la diffusion d'une telle démarche. Ces organismes existent. Ils gèrent la mobilisation de ressources au profit d'actions de formation ciblées.

L'Association pour la promotion et le développement d'actions de formation pour les entreprises aéronautiques et spatiales (Aprodeas) a été créée à l'initiative du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas). En liaison avec l'Union des industries de la mécanique et de la métallurgie (UIMM), il propose des actions de formation relatives à l'amélioration des processus de fabrication, ainsi qu'à l'amélioration de la compétitivité internationale (formations de commerciaux internationaux, formations linguistiques spécialisées). Des avantages spécifiques sont proposés aux PME-PMI.

Les actions du Fonds d'assurance-formation professionnel (ingénierie, études, conseil), FAFIEC, s'adressent aux salariés des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseil. Ce Fonds permet d'organiser en particulier la formation des ingénieurs à la valorisation des informations collectées au cours de leurs missions à l'étranger, notamment dans les congrès.

## **2.2. Les banques et l'intelligence économique**

Au Japon, en Corée ou en Allemagne, les relations organiques entre l'État, les banques et les entreprises jouent un rôle décisif dans la performance de l'économie nationale, ainsi que dans les dynamiques et les succès commerciaux sur les marchés. Une information partagée par une pluralité d'acteurs apparaît de fait plus rentable et confère à leurs stratégies un seuil d'efficacité que ne saurait atteindre une démarche individuelle. Mais ces dispositifs se caractérisent également par leur capacité à mémoriser le savoir et le transférer vers la collecte et le traitement de l'information utile. Elles développent en quelque sorte une mémoire stratégique collective.

Par contre, en France, les pratiques de l'intelligence économique par les banques dans l'histoire de la IIIe République n'ont pas laissé de trace dans la culture d'entreprise.

Certes, les banques françaises ont contribué au riche passé de la France dans le domaine de l'intelligence économique. Maisons de la haute banque, banques commerciales, de dépôts et banques d'affaires se situaient à la pointe de la gestion stratégique de l'information dans les relations internationales sous la IIIe République. Au début du siècle, la pratique de l'intelligence économique par le Crédit lyonnais motiva une mission d'étude de la part de banquiers suédois.

Ce savoir offensif que les opérateurs n'ont pas recensé ni entretenu s'est dilué peu à peu dans le temps, au fil des avatars de l'histoire, notamment coloniale, de la France et de l'évolution des métiers de la banque. L'absence d'analyse historique sur l'évolution de l'intelligence économique et des pratiques offensives dans la profession bancaire a créé des ruptures de



savoir, dont elle pâtit aujourd'hui à l'heure de la confrontation concurrentielle et des stratégies internationales recouvrées.

Si l'on parle aujourd'hui des stratégies européennes et mondiales des banques, cela ne signifie pas pour autant que cette pratique soit le résultat d'une évolution régulière au cours du temps. Cela signifie qu'un savoir acquis dans la gestion offensive de l'information identifiée dans une banque durant une période donnée n'entraîne pas sa perpétuation ou son redéploiement selon l'évolution de l'activité de la banque.

En 1987, une mauvaise maîtrise des risques dans l'acquisition d'un broker londonien - stratégie identifiée comme seul moyen de pénétrer un marché fermé et très concurrentiel - s'est avérée très coûteuse pour le Crédit lyonnais. La nécessité d'un développement rapide sur les marchés internationaux a entraîné une importante activité de prêts par les banques françaises sur le marché anglais. La récession britannique et surtout la concentration "spectaculaire" des risques sur ce seul marché s'est soldé pour certains établissements par des pertes importantes (rapport 1991 de la Commission bancaire).

Une lecture rétrospective de l'évolution et de la structuration de la profession bancaire en France permet de comprendre les déficits actuels dans la pratique de l'intelligence économique et notamment dans la gestion offensive et collective de l'information.

### *Évolution historique*

Hubert Bonin<sup>9</sup> montre comment au cours du XXe siècle, à l'issue d'une intense activité internationale, le repli hexagonal des banques caractérisé par une gestion défensive des acquis érode peu à peu leur savoir-faire international.

Les maisons de haute banque, les banques commerciales et de dépôts, ainsi que les banques d'affaires françaises ont joué un rôle essentiel dans le développement industriel de l'occident et l'expansion des empires coloniaux.

Les banques d'affaires sont apparues très actives à travers leurs prises de participations, notamment dans les sociétés d'Europe centrale appartenant aux secteurs-clés du développement industriel (mines, énergie, chimie...). Elles ont contribué au soutien de la diplomatie, ainsi qu'à l'ampleur de la présence française dans cette région à la fin des années trente.

Les banques commerciales, pour leur part, ont su valoriser leur métier Outre-mer à travers la gestion des moyens de paiement de l'empire. Le Crédit lyonnais et le CNEP se sont investis dans le financement des échanges de coton avec l'Europe. Plus largement, le CNEP développa une stratégie systématique d'implantation nationale et internationale dans les centres d'échanges, orientée vers l'accompagnement des petites et moyennes entreprises de négoce. Les banques commerciales, à travers des liens étroits avec les entreprises, ont ainsi participé par leur soutien quotidien à l'intense activité d'import et d'export des grandes places commerciales françaises (Roubaix, Lyon, Reims, Bordeaux...).

---

<sup>9</sup> "Les banques françaises dans le monde" in revue "Banque, soixante ans de banques", supplément au numéro 533 de la revue "Banque", décembre 1992

Cette activité bancaire internationale, forte des synergies développées avec l'État et les entreprises subit les heurts de l'histoire et des grands bouleversements du monde. Peu à peu les positions acquises sont ébranlées. La seconde guerre mondiale, la nécessaire implication dans la reconstruction, l'effritement de l'empire et la décolonisation, la vive concurrence des banques anglo-saxonnes entraînent les banques françaises à se replier peu à peu sur leurs positions hexagonales.

Hubert Bonin note qu'au début des années soixante domine l'impression d'une absence de stratégie internationale cohérente. Plus grave, *"l'énorme majorité des banquiers sont franchement gallocentristes : peu d'entre eux parlent l'anglais les équipes de dirigeants appartiennent souvent à un "establishment" trop homogène pour laisser libre-cours à des initiatives originales et frontales. Les initiatives ne revêtent que la cohérence des humeurs et des opportunités et prévaut la gestion des "acquis accumulés sans cohérence au cours des décennies et des fusions entre établissements"*.

A cette époque, si les relations avec les grandes entreprises se caractérisaient souvent par une présence de la banque au sein des conseils d'administration, celle-ci n'intervenait pas dans les décisions stratégiques à la différence des banques allemandes.

Les banques d'affaires sont les seules à agir en synergie active avec les sociétés de leur groupe.

Face à l'évolution de l'environnement européen et mondial, les banques françaises s'ouvrent à nouveau au cours des années soixante à l'international. Avec le marché commun et l'explosion des échanges, les grandes entreprises françaises s'internationalisent. Les grands contrats à l'export se développent. Autant de facteurs qui bousculent la profession bancaire et la projettent à nouveau au cœur des marchés internationalisés. Mais la rupture est consommée et les banquiers manquent d'expérience. Ils devront apprendre des entreprises et surtout gérer cet apprentissage par l'intermédiaire de filiales, tout en s'alliant avec des banques européennes pour la prospection des marchés et des métiers nouveaux.

Les banques commerciales deviennent plus entreprenantes. Tout en se concurrençant entre elles, elles se rapprochent des entreprises et investissent le terrain des banques d'affaires.

Ce processus s'accélère avec l'intégration grandissante des places financières mondiales concrétisée par la rapidité de circulation des informations (réseaux télématiques) et la mobilité quasi-immédiate des liquidités. La concurrence s'en trouve accrue. La course aux parts de marché des pays jugés importants devient un objectif prioritaire.

Enfin, l'accélération des mutations tend aujourd'hui à dissoudre la frontière entre banques de dépôts et banques d'affaires. D'aucun assurent que les grandes banques commerciales sont devenues des banques universelles à l'allemande.

De cette brève mise en perspective historique, deux grandes caractéristiques transparaissent plus nettement. Elles permettent d'éclairer certains aspects de l'actuel fonctionnement du système d'ingénierie de l'information des banques, ainsi que les carences de son articulation avec l'ensemble du dispositif national et notamment industriel.

En premier lieu, l'évolution actuelle vers le modèle de la banque universelle ne doit pas cacher les effets du cloisonnement entre institutions hérité de l'histoire et de la réglementation

de la profession. Ce cloisonnement réservant aux banques d'affaires le lien privilégié avec les entreprises n'a pas permis de produire la dynamique qui induit la performance du dispositif allemand : une relation banque-industriel bâtie sur le long terme, irriguant l'ensemble du tissu productif national.

En second lieu, la rupture historique dans la pratique des marchés internationaux et l'absence de transfert de savoir-faire originel ont créé des lacunes dans la pratique offensive de l'information.

### *Le système d'ingénierie de l'information dans les banques*

La densité des réseaux bancaires français au niveau international, l'excellence des banques en matière d'innovation dans la création de produits et l'avance technologique dont celles-ci disposent par rapport à leurs concurrents, notamment allemands, ne signifient pas pour autant que les banques françaises développent un savoir-faire sophistiqué en matière d'intelligence économique.

Les établissements gèrent une information très abondante, indispensable à leur fonctionnement quotidien, ainsi qu'à l'enrichissement des analyses stratégiques et à l'orientation des choix bancaires : recueil, traitement et diffusion d'informations relatives à l'environnement économique et réglementaire, à l'environnement concurrentiel et aux clientèles.

La performance globale du système d'ingénierie de l'information dans les banques semble toutefois marquée par le manque de pérennité dans les stratégies, une certaine dispersion des pratiques, ainsi que par une culture peu développée de la pratique collective de l'information.

D'une part, il s'avère que dans les établissements coexistent plusieurs systèmes d'information répondant chacun à des besoins spécifiques. En effet, les systèmes se sont développés en fonction de l'apparition des besoins, sans véritable plan d'ensemble préétabli. Dès lors, les banques qui ne possèdent pas un système central d'information n'ont pas forcément une vision globale de la richesse des informations dont elles disposent. Dans le contexte exacerbé de la concurrence tant nationale qu'internationale, l'efficacité des dispositifs de surveillance de l'environnement concurrentiel devient relative.

D'autre part, l'utilisation de l'ensemble de ces informations semble plus souvent dédiée à des démarches défensives qu'offensives. L'information utile sera alors orientée vers le développement d'une approche "sécuritaire" - éviter les risques - au détriment d'une approche prospective d'identification des opportunités.

La veille réglementaire, appréciée sous l'unique angle défensif du suivi de l'évolution à des fins de conformité, perd sous caractère d'instrument-clé d'information de la stratégie, notamment au niveau européen. L'analyse de la réglementation communautaire relative au secteur bancaire dès le stade de son élaboration a pourtant permis à une grande banque française d'anticiper sur son application et de devancer la concurrence par des décisions d'implantations adaptées en Europe.

Dans le domaine des relations avec l'industrie, les banques françaises ont globalement tendance à demander aux entreprises de leur fournir l'information sur les marchés et leur solvabilité. Cette démarche défensive les distingue nettement de leurs homologues allemandes

dans l'usage stratégique de l'information vis-à-vis des entreprises. Les banques d'outre-Rhin ont un rôle actif dans son utilisation prospective, soit par leur participation aux choix stratégiques, soit par leur démarche systématique d'apport d'opportunités d'affaires.

Enfin, la culture bancaire française marquée par le secret communiqué difficilement au sein de la profession, ainsi qu'avec son environnement.

A l'heure européenne et malgré la concurrence entre banques françaises, n'y a-t-il pas lieu de partager l'information ?

Les structures actuelles telles que l'Association française des banques, à laquelle, il faut le noter, ne participe pas le Crédit agricole, sont-elles aptes à répondre à cette nécessité ? Le retard avéré des établissements français dans l'évaluation des risques pourrait aisément être compensé par un véritable échange de savoir-faire et d'expériences au sein de services communs à la profession. Ainsi, les professionnels allemands du crédit ont créé par l'intermédiaire de leurs puissantes fédérations de branches, une centrale de risque comme la "Schufa" spécialisée dans le crédit à la consommation et la surveillance des comptes de particuliers.

Dans les années 1960-1970, les banques françaises avaient pourtant choisi une stratégie de coopération en intégrant de grands clubs consortiaux internationaux à des fins de prospection des marchés. Cette pratique n'a pas résisté à l'ouverture de l'espace financier européen. En effet, les banques unies se retrouvaient concurrentes sur leur marché domestique.

Au sein même de la culture bancaire française, la réglementation relative à l'obligation de secret professionnel par le banquier ne constitue-t-elle pas une entrave au partage de l'information, notamment avec les entreprises ? Le système allemand, fort de ses caractéristiques culturelles, est à l'inverse fondé sur un échange mutuel, dense et permanent d'informations privilégiées.

Tableau n° 3

**Les relations banque-industrie en Allemagne <sup>1</sup>**

Alors qu'en France la profession bancaire s'est historiquement organisée autour de différentes institutions longtemps marquées par le cloisonnement entre les banques d'affaires et de dépôts, le dispositif allemand s'inspire du modèle des banques universelles qui se sont développées au XIX<sup>e</sup> siècle lors de l'industrialisation du pays. Détenant le monopole des opérations de banque, les établissements de crédit ont la possibilité d'exercer toutes les activités bancaires et restent libres du choix de leur spécialisation.

De fait, des relations étroites se sont liées avec les entreprises à travers les opérations de crédit, la participation au capital, le conseil et les services.

**Hausbank et "banque dominante"**

L'efficacité de la relation banque-industrie qui caractérise le système allemand et qui est l'un des facteurs de la puissance industrielle du pays s'est pérennisée à travers les concepts d'"Hausbank" (banque maison). L'"Hausbank" ou banque partenaire de l'entreprise accompagne celle-ci tout au long de son cycle de vie, la conseille et peut participer à son capital. La coopération qui s'instaure sur le long terme est un élément essentiel pour la circulation et l'échange d'information.

Concernant les grandes entreprises, on parle de "banque dominante". En effet, les groupes s'ouvrent à d'autres banques et sont autonomes sur les marchés financiers. Toutefois, le lien privilégié entre l'entreprise et "la banque dominante" se caractérise par un échange d'information permanent et dense renforcé par la représentation aux conseils de surveillance respectifs. La banque dispose d'informations privilégiées sur les comptes, les caractéristiques techniques, le savoir-faire et les choix stratégiques de l'entreprise. Elle est alors en mesure de la conseiller efficacement, voire de participer à ces choix et dispose d'un avantage concurrentiel réel, quand bien même l'internationalisation augmente le risque de concurrence.

**Caractéristiques du dispositif**

L'interdépendance forte entre banque et industrie s'est développée durant l'histoire économique de l'Allemagne sans heurt véritable. Elle repose sur un engagement à long terme des deux partenaires qui permet :

- de réduire les incertitudes ;
- d'anticiper sur les difficultés éventuelles des entreprises (PME) ;
- de développer une gestion collective et offensive de l'information, une adaptation souple au changement.

---

(1) Revue "Banque" n° 538, juin 1993.

### 2.3. L'État et l'intelligence économique

Nous avons montré en introduction que les différents échiquiers sur lesquels se jouent désormais les rapports de force économiques mondiaux constituent autant de niveaux de réalités complexes animés par des logiques parfois contradictoires de "coopération-concurrence" entre nations, entreprises, blocs économiques et régions.

L'analyse de cette nouvelle géographie des rapports de force et les modes complexes de concurrence qu'elle induit nécessite de la part des États des capacités accrues dans la gestion stratégique de l'information. La performance des économies les plus offensives sur ces différents échiquiers repose en effet sur la mobilisation de compétences pluridisciplinaires en matière de gestion de l'information. La recherche d'une rentabilité optimale du système national d'information économique se fonde sur l'étroite synergie entre l'État, les administrations et les entreprises.

La question du rôle de l'État est posée. Disposant de capacités de collecte et d'analyse de l'information complémentaires à celles des entreprises, son rôle se décline selon trois axes. D'une part, il organise la gestion de l'information économique, afin d'aider les entreprises engagées dans la concurrence internationale et soumises à la concurrence étrangère sur leur propre marché domestique. Il s'agit d'accroître, par une diffusion large d'informations élaborées, leur potentiel d'analyse et de leur permettre ainsi d'ajuster leurs stratégies à ces nouvelles menaces concurrentielles. D'autre part, il veille à la protection du patrimoine économique et technologique, notamment des entreprises situées sur des créneaux stratégiques pour l'économie nationale. Enfin, il mobilise les gisements d'information de l'administration, afin d'être en capacité de définir une vision stratégique globale ainsi qu'une hiérarchie de priorités et des axes d'intervention par zones géographiques.

L'évaluation du dispositif français au regard de ces trois axes montre des atouts caractérisés en particulier par un grand nombre de centres de compétences. Il convient cependant d'orienter leurs missions et leur fonctionnement, afin d'aboutir à la constitution d'un système d'ingénierie stratégique de l'information adapté aux nouvelles exigences de l'économie globalisée.

#### *La gestion de l'information économique*

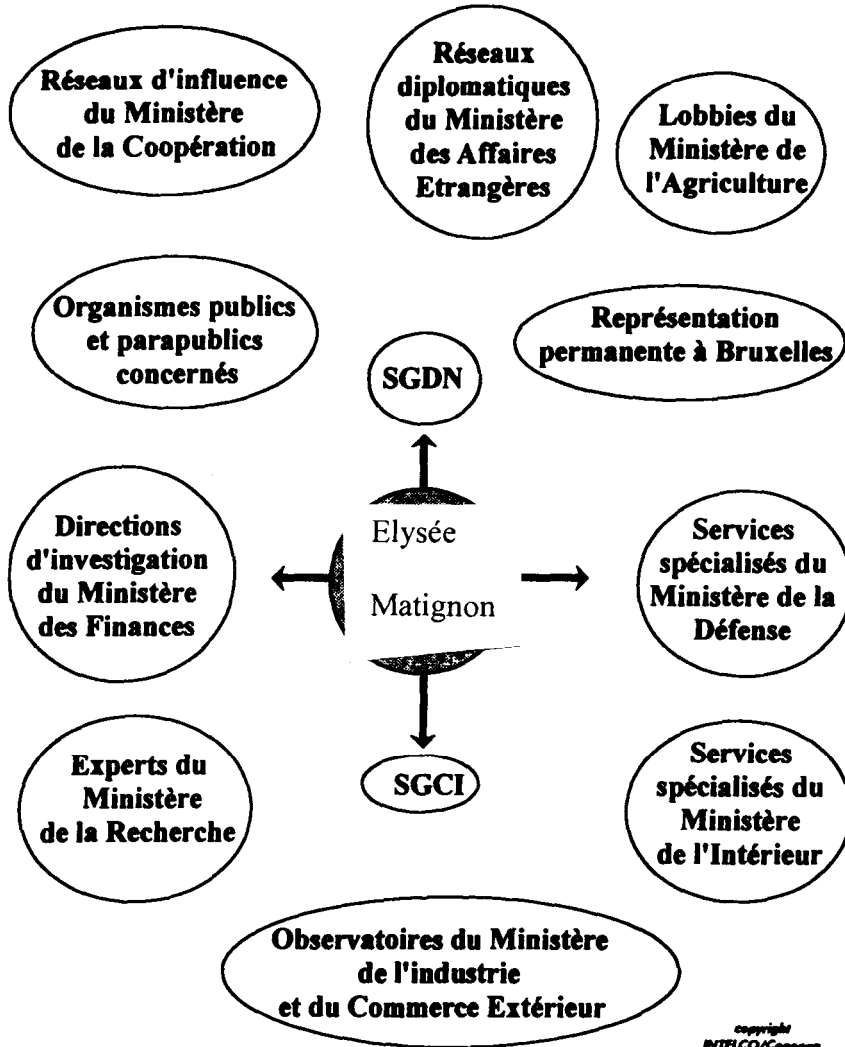
Le dispositif français de collecte et de diffusion de l'information économique, mais aussi scientifique et technique demeure largement dominé par les initiatives publiques<sup>1</sup>. A ce titre, l'État et les administrations sont appelés à jouer un rôle essentiel dans l'appui aux entreprises, en particulier aux PME-PMI, confrontées aux formes multiples de la concurrence internationale. Le degré de réactivité de plus en plus élevé que les mutations de l'environnement imposent aux entreprises nécessite un accès facile et rapide à l'information pertinente.

---

<sup>1</sup> Voir également "Information et compétitivité", rapport du groupe présidé par René Mayer, Commissariat général du Plan, 1991.

**Schéma n° 8**

**Le potentiel étatique français  
en intelligence économique**



Or, malgré la qualité et la diversité des flux d'informations, les entreprises sont confrontées à une offre publique encore trop dispersée, inadaptée à leurs besoins ; de plus son accès est souvent entravé par des règles de confidentialité. De fait, l'information de source administrative s'avère globalement mal adaptée aux nouveaux enjeux concurrentiels internationaux. Sur le plan interne, l'offre publique de données relatives à l'étranger s'organise selon les sources de divers départements ministériels, tels que ceux des Finances, du Budget (douanes), des Relations extérieures, de l'Industrie ou d'organismes que sont la Banque de France ou le Centre français du commerce extérieur (CFCE). Ils fonctionnent selon leur propre logique administrative, qui rend la communication peu opérationnelle.

Cette dispersion s'accroît lorsqu'il s'agit du dispositif de collecte et de diffusion de l'information à l'étranger. Différents réseaux, dont celui des ambassades, sont mis en œuvre. Le CFCE, comme les Postes d'expansion économique, sont en charge de la fonction de collecte, mais chacune des administrations de tutelle a conçu leur mission selon ses propres normes. Dès lors, ces sources diversifiées fonctionnent sans réelle approche concertée et contribuent au déficit de cohérence des données recueillies.

L'activité de soutien de PME/PMI à l'export par le club Corée (expérience présentée en fin de chapitre), illustre, par la pratique, cette réalité du dispositif informationnel français d'appui aux entreprises sur les marchés tiers. Observant la relative dispersion vécue de l'action administrative, les animateurs du club constatent en outre l'existence de gisements d'informations non utilisés. La mauvaise coordination des informations disponibles conduit à l'insuffisance d'informations élaborées, c'est-à-dire directement opérationnelles pour les entreprises. Le traitement des données recueillies ou disponibles n'alimente aucun réel système de pilotage qui permettrait en permanence d'évaluer les performances françaises sur le marché coréen. Cela peut expliquer que les analyses très détaillées, produites par les fonctionnaires du Poste d'expansion économique, n'intègrent aucun objectif commercial articulé sur l'offre française.

Un rapport du Conseil économique et social<sup>2</sup> corrobore cette analyse.

Il relève en particulier que les Postes d'expansion économique sont handicapés par leur statut et que le Centre français du commerce extérieur n'exploite qu'une faible partie du potentiel informationnel disponible.

Globalement, le rapport constate la faible diffusion des études ou de l'information générale relatives aux économies étrangères. Le caractère confidentiel des rapports les plus intéressants contribue à freiner la rentabilité du système d'information global et surtout, prive les acteurs économiques d'une vision stratégique française claire, adaptée à chaque zone géographique. Reconsidérer les modalités de classification des informations réservées par l'administration à ses services, et dont l'utilité serait précieuse aux entreprises, devient une urgence.

La décision de diffuser les rapports des conseillers et attachés scientifiques des ambassades aux entreprises a représenté une démarche essentielle vers une approche collective - mais encore balbutiante - de l'information utile. On peut regretter la faible demande des entreprises relative à ces documents. La maturité de la demande est-elle concernée ? S'agit-il du déficit de promotion ou de qualité opérationnelle des documents ?

---

<sup>2</sup> "L'Information économique et sociale", 1992.



Au regard du constat que les informations technologiques produites par les organismes publics, en particulier par les ambassades, demeuraient largement sous-utilisées par les milieux industriels, fi a été confié à l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)<sup>3</sup> récemment créée, la mission d'enrichir et de diffuser cette littérature d'origine nationale et internationale. De même, dans l'optique de rationaliser l'action des pouvoirs publics, un Haut Conseil de l'information scientifique et technique a été créé. Il devra en particulier veiller à l'articulation des organismes publi producteurs et diffuseurs d'information scientifique et technique, ainsi qu'au suivi de l'évolution des industries de l'information en France et à l'étranger.

Au sein du réseau d'appui au commerce extérieur et à l'approche des marchés, l'administration des douanes a engagé des efforts particuliers pour répondre aux besoins des entreprises et s'adapter au nouveau contexte de la concurrence internationale. Chargée en particulier de l'élaboration des statistiques du commerce extérieur, elle a, dès 1983, poursuivi un effort de traitement de ces données pour une plus large diffusion et une utilisation publique plus large. Les douanes disposent en effet d'une banque de données intitulée Béatrice (Banque pour l'étude et l'analyse en temps réel des informations sur le commerce extérieur). Les contenus portent sur le sens des flux, les pays partenaires, les produits, les nomenclatures douanières et économiques, les quantités et les valeurs. Les interrogations permettent d'obtenir des informations relativement élaborées telles que des comptes croisés pays-produits ou des calculs de moyenne.

Cette banque de données est consultable dans les centres de renseignements douaniers (une dizaine en France) et dans les directions régionales des douanes (une quarantaine). Toutefois, les experts soulignent régulièrement que l'accès à un aussi riche gisement d'informations devrait être plus convivial. Un traitement informatique plus raffiné permettrait, en outre, une exploitation directe et donc plus rentable des données par les entreprises.

Par ailleurs, dans le cadre de la lutte contre les pratiques illégales économiques, les douanes ont en particulier une mission d'aide aux entreprises victimes de la contrefaçon. Cette mission leur a permis d'élargir leurs champs d'action par la création d'un réseau d'attachés douanier à l'étranger, dont on conçoit immédiatement le potentiel offensif lorsque ses actions se couplent à celles des attachés commerciaux ou scientifiques des ambassades. Notons, à titre d'exemple, l'action efficace de lutte contre les contrefaçons, menée conjointement par l'attaché douanier et les fonctionnaires du poste d'expansion économique de Tokyo, en liaison avec l'administration japonaise. Pour une plus grande efficacité, le poste d'attaché douanier en Extrême-Orient a été transféré à Hong-Kong. Toutefois, ne conviendrait-il pas de densifier ce réseau dont les effectifs semblent peu adaptés à l'ampleur des missions ? En effet, face à l'émergence du bloc commercial nord-américain et au durcissement des logiques concurrentielles, un seul attaché douanier suit à ce jour depuis Washington les relations avec le Canada, le Mexique et les États-Unis.

### *L'État et la protection du potentiel économique et technologique*

---

<sup>3</sup> Établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle conjointe du ministère des Affaires étrangères et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

La maîtrise des technologies-clés se joue désormais sur le nouvel échiquier international des échanges commerciaux, à travers la multiplication des accords de coopération et l'intensification de la concurrence liée notamment à l'accroissement du nombre de concurrents. Dans ce contexte de compétition internationale, où l'information et son acquisition jouent un rôle déterminant, l'État contribue à la "défense des entreprises et des forces économiques".

Or, le cadre juridique régissant la protection évolue rapidement. L'ordonnance du 7 janvier 1950 attribuait deux objectifs à la défense économique : "le maintien ou le rétablissement du flux de situation normale et, à défaut, la répartition la plus équitable possible de la pénurie, dans les trois secteurs d'activité de l'époque à sauvegarder, celui de l'énergie, des productions agricoles, et des transports et des équipements de travaux"<sup>4</sup>. Conçu à l'époque de la guerre froide en réponse à des agressions précises, cet instrument n'est plus adapté aux nouvelles rivalités concurrentielles et commerciales, ni à l'évolution des technologies. Il devrait être révisé. Toutefois, le nouveau code pénal, qui entrera en vigueur le 1er mars 1994, en renforçant la défense du patrimoine public et privé, permet d'envisager le développement d'un "droit de la sécurité économique qui assure complètement la protection du potentiel économique et technologique des entreprises". Il y est fait référence, en effet, "*aux intérêts fondamentaux de la nation*", au rang desquels "*les éléments essentiels de son potentiel scientifique et économique*".

#### **2.4. Les acteurs locaux et l'intelligence économique**

Le champ d'action régional et local constitue l'un des échiquiers essentiels d'expression et de redistribution des rapports de force économiques mondiaux. Or, la pression concurrentielle liée à la globalisation des échanges, à la multiplication des acteurs, tout en accroissant les risques et les menaces qui pèsent sur les entreprises rend ces derniers plus vulnérables. Renouer avec des stratégies volontaristes de densification du tissu économique local, consolider et redéployer l'activité industrielle existante : tels sont dès lors les défis assignés aux acteurs du développement régional.

Le développement de l'innovation, technologique, organisationnelle et sociale s'impose comme réponse effective à la logique des rapports de force. Il s'inscrit dans une démarche plus globale d'interaction entre gestion de l'information et démarche stratégique. Dès lors, il faut d'une part, renforcer les capacités locales de recherche et développement, encourager les partenariats d'entreprises, promouvoir leur coopération avec les centres de recherche et les universités, dynamiser l'exportation ; il faut aussi concevoir et gérer des politiques d'alliances régionales, autant d'initiatives destinées à préserver et développer l'emploi. D'autre part, la mise en œuvre de l'ensemble de ces actions repose sur l'élaboration d'un dispositif d'ingénierie stratégique de l'information dédiée à la définition et la conduite de stratégies régionales cohérentes, c'est-à-dire conjuguant les réalités locales avec la complexité des enjeux économiques mondialisés et la rapidité des mutations.

Les capacités d'expertise requises de la part des instances régionales et locales sont de plus en plus sophistiquées. Elles impliquent la maîtrise d'un flux d'informations élaborées toujours croissant - tendances économique à long terme relatives aux marchés et aux technologies au niveau européen et international - et nécessitent la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux :

---

<sup>4</sup> « Industrie, technologie et défense », sous la direction de WARUSFELD (Bertrand), Centre de recherche Droit et Défense, université René-Descartes, Paris V, La Documentation française, Paris, 1993.

chambres de commerce et d'industrie, associations de développement, centres de recherche, fédérations professionnelles, cabinets de conseil.

En outre, ce degré d'exigence confère à l'État un rôle d'éclaireur. Il lui revient, en effet, la tâche d'élaborer une vision stratégique sur laquelle pourront s'articuler les trajectoires et les choix régionaux, ainsi que de contribuer à l'optimisation des capacités d'expertise des instances territoriales, notamment par la mise à disposition d'informations élaborées que ses moyens de collecte et de traitement lui permettent seul de produire et de diffuser.

La compétitivité des tissus économiques locaux et leur capacité à résister aux chocs de la concurrence mondialisée s'établit in fine sur la base d'une symbiose entre les entreprises, leur environnement institutionnel et la nation. Sa réalisation effective repose essentiellement sur une circulation efficace et cohérente de l'information utile. Or, malgré la richesse des initiatives locales et la qualité des actions engagées, la France subit encore le poids de son histoire administrative, marquée jusqu'à la fin des années quatre-vingt par la logique centralisatrice et l'opposition Paris-province.

Il en résulte, d'une part un manque d'expérience économique des collectivités régionales, malgré les nouveaux pouvoirs octroyés par la loi de décentralisation de 1982. D'autre part, les rivalités de pouvoir entre acteurs, sources de nombreux dysfonctionnements, perturbent la circulation de l'information indispensable à la réactivité stratégique des régions.

Nous avons choisi d'évaluer la réalité des dispositifs d'intelligence économique régionaux à travers trois cas. Ils démontrent les difficultés de leur mise en œuvre qui ne sera efficace qu'à condition d'investir les trois champs opérationnels constituant la base de toute stratégie régionale élaborée : le développement régional, l'aide à l'export et les relations interrégionales.

#### *Le développement régional : le rôle des Chambres de commerce et d'industrie*

L'ensemble des actions liées au développement régional, dont les entreprises sont les acteurs fondamentaux, dépend essentiellement de réseaux d'informations cohérents et efficaces. Toute stratégie régionale repose aujourd'hui sur la mobilisation de plusieurs strates d'informations utiles aux entreprises : de l'information spécialisée et professionnelle à l'information élaborée et organisée de veille. L'ensemble de ces strates sont alimentées par l'activité d'une pluralité d'acteurs publics, consulaires et privés pour former un "marché de l'information" caractérisé par des rivalités de pouvoirs, la redondance des compétences et des sources. En outre, l'information disponible revêt trop souvent un caractère général qui ne correspond pas aux besoins opérationnels des entreprises. Cette fragmentation et la surabondance de données insuffisamment élaborées nuisent à l'optimisation des flux d'information et ne permet pas encore d'aboutir à l'élaboration de véritables dispositifs d'intelligence économique.

Le réseau national des Chambres de commerce et d'industrie (CCI), des Chambres régionales (CRCI) et de l'Association des chambres françaises (ACFCI) joue un rôle important au cœur des réseaux d'information locaux (voir annexe 8). Immergé au quotidien dans le tissu économique local, il apparaît, à travers l'ensemble de ses missions, comme l'interlocuteur privilégié des entreprises, ses électrices, qui fondent sa légitimité économique, mais aussi des acteurs du développement régional et des administrations nationales, en particulier celles qui assurent sa tutelle. Cette fonction d'interface le plonge au quotidien au cœur des contradictions que nous avons relevées et l'institue de fait comme un révélateur, un guide de lecture des dysfonctionnements qui en découlent. Par ses missions essentielles de collecte, de

traitement et de diffusion d'informations, le réseau des Chambres de commerce constitue un potentiel d'animation important des dispositifs d'intelligence économique régionaux.

Toutefois, il convient d'évaluer la réalité de ce potentiel au regard de l'impératif d'optimisation des flux d'informations et, plus particulièrement, du niveau de l'information gérée et de sa circulation opérationnelle. Nous nous appuyerons dans cette démarche sur les expériences d'un certain nombre de Chambres de commerce et d'industrie.

Le réseau des Chambres de commerce et d'industrie propose "une galaxie de services directs d'information qui constitue en soi un véritable système d'information fonctionnant à tous les niveaux, local, national et international" (voir annexe 8). Mais la réalité illustre la difficulté, tant du côté de l'offre que de la demande, de dépasser la strate première de l'information de base. Au-delà de la surabondance des données produites se pose un problème de lisibilité, d'accès et de traitement vis-à-vis de l'utilisateur qui est souvent une PME-PMI. Conscientes de ce frein, les Chambres cherchent à concevoir des procédures facilitant l'accès quasi-direct à une information élaborée. Une étude est en cours en Languedoc-Roussillon pour la création d'un "ante-serveur" permettant aux industriels d'interroger les banques de données en ligne, ou en "off- fine", par reroutage, les services de proximité compétents au regard de leurs demandes. Les Chambres de commerce ont exploré en outre la possibilité de mettre en œuvre les diverses strates de l'information sans toutefois parvenir, sauf à de rares exceptions limitées, au niveau élaboré de l'intelligence économique. La majorité des prestations fournissent une information primaire ou de niveau secondaire (voir tableau n° 1) du type documentation (Centres régionaux de documentation internationale) ou études (études de qualité produites par les observatoires économiques). Toutefois, les organismes consulaires ont mis en place les Agences régionales d'information scientifique et technique (ARIST) qui constituent un réseau potentiel de diffusion et de mise en œuvre de l'intelligence économique à l'échelon local. Bien que destinées à fournir aux entreprises et notamment aux PME-PMI une information stratégique et organisée de veille comme outil d'aide à la décision, il s'avère que les prestations accomplies demeurent souvent, du fait d'une demande peu mature, au stade de l'apport d'information primaire relative par exemple aux brevets, aux marques, à l'état de la technique. Ces contacts permettent toutefois aux ingénieurs des ARIST d'aider les entreprises à mieux formuler leur demande (actions de pré-diagnostic).

L'action de la Chambre de commerce de Lyon dans le domaine de la veille technologique internationale marque toutefois une avancée qu'il convient de mentionner. Cette activité s'inscrit dans une démarche volontariste de sensibilisation, d'incitation et de formation des entreprises industrielles et commerciales au concept de veille technologique internationale. Une attention particulière est portée aux besoins spécifiques des PME-PMI.

Le contenu des objectifs inscrit d'emblée la démarche dans un dispositif émergent d'intelligence économique. En effet, un processus d'identification et de recensement des besoins des entreprises dans le domaine accompagne un travail de détection des modèles existants dans les entreprises structurées.

L'ambition tend à la définition d'une méthodologie de mise en place d'un service de veille technologique internationale au sein des entreprises sensibilisées.

Enfin, l'action collective et la recherche de la rentabilité par le partage de l'information s'élabore selon deux axes dynamiques. D'une part, l'incitation au partenariat d'entreprise tend à faciliter l'accès aux informations dites stratégiques. D'autre part, l'association d'une pluralité d'acteurs

locaux permet le croisement de compétences et d'expertise nécessaires à l'essaimage des pratiques de veille. Il s'agit des décideurs et des spécialistes d'entreprise, des organismes publics d'appui et de conseil, ainsi que du monde de la recherche (université, centres techniques, grandes écoles).

La mise en œuvre d'un dispositif d'intelligence économique local nécessite également une circulation opérationnelle de l'information entre l'ensemble des acteurs du développement économique local, l'État y étant associé.

Or, la richesse des initiatives régionales en ce domaine est entravée par l'absence de synergie et de vision unitaire des actions à conduire.

Les structures dynamiques d'appui aux entreprises qui ont été créées dans la région Languedoc-Roussillon ne fonctionnent que très rarement selon des modes concertés. Les exemples suivants laissent entrevoir cependant le potentiel stratégique d'un tel réseau.

Dans le secteur du BTP, un club de PME-PMI met en commun l'information relative aux marchés, à travers un fichier d'opportunités d'affaires et de donneurs d'ordre.

Un comité de prévention des difficultés d'entreprise composé de responsables économiques locaux se réunit régulièrement pour apporter une expertise large sur les entreprises, leur environnement et les moyens d'appui à mettre en œuvre.

Un réseau d'information inter-entreprise, "PME Contact", couvre trois régions. Il propose des données par voie télématique relatives aux rapprochements commerciaux, aux brevets et licences.

Si l'on ajoute le Centre régional de documentation et d'information associant le Centre français du commerce extérieur et la Chambre régionale de commerce, il est aisé de percevoir la réalité des capacités offensives du dispositif.

Cherchant à dépasser ces freins et ces lacunes, la Chambre régionale de commerce Languedoc-Roussillon a récemment mis en place un projet d'expérience pilote régionale d'intelligence économique et procédé à une évaluation de la réaction des PME-PMI vis-à-vis de la création du Centre languedocien de liaison et d'études économiques et technologiques.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- identification d'un pôle d'acteurs régionaux volontaires fonctionnant en réseau ;
- instauration d'un cycle régulier de réunions d'information-formation avec ces acteurs sur les méthodologies à expérimenter au niveau local et régional dans le domaine de l'intelligence économique en prenant en compte les acquis français et étrangers dans ce domaine ;
- aide à la réflexion sur des opérations-tests à définir collectivement. Ces opérations peuvent être de plusieurs nature :
  - . purement locales (recherche d'actions économiques exemplaires susceptibles de mobiliser des potentiels humains et technologiques sous-utilisés ou dispersés) ;
  - . régionales (recherche des possibilités d'actions régionales concertées dans le cadre de la coopération décentralisée) ;

- . interrégionales (établissement d'un dialogue constructif entre ce pôle d'acteurs et d'autres pôles d'acteurs du même type à partir de méthodologies liées à l'intelligence économique) ;
- . nationales (connecter la région avec des flux d'information issus d'acteurs nationaux centralisés travaillant sur l'intelligence économique) ;
- . internationales (recherches de crédits communautaires pour mener des opérations de coopération économique).

*L'aide à l'exportation : le chaînon manquant dans la circulation de l'information économique française sur la Chine*

Les actions régionales d'aide à l'exportation auprès des PME-PMI locales nécessitent un dispositif informationnel et de compétences important, lorsqu'il s'agit de prospecter des marchés lointains et difficiles. L'échange d'informations et la coopération entre organismes qualifiés devient un impératif essentiel<sup>5</sup>.

Une étude<sup>6</sup> récente conduite pour le compte d'une région a recensé les principaux acteurs français de la coopération économique avec la Chine et cherché à préciser le rôle des collectivités territoriales dans le dispositif national de traitement de l'information sur ce pays et sa zone géographique de proximité.

Les conclusions sont limpides. Malgré le potentiel de compétence identifié, elles révèlent un déficit de coopération caractérisé par une absence presque totale d'échange d'information entre les différents acteurs français de la coopération franco-chinoise.

Quelques chiffres sur l'état des échanges entre la France et la Chine positionnent les enjeux du débat.

La France est le 8e partenaire commercial de la Chine et occupe le 9e rang des pays importateurs en République populaire chinoise. Les exportations françaises vers la Chine s'organisent, pour 60 %, autour de trois postes-clés : les machines et appareils électriques, les céréales et l'agro-alimentaire, le matériel de transport. Les principales importations chinoises vers le territoire français se font dans les domaines suivants : matières textiles, machines et appareils électriques, produits agro-alimentaires, matières à tailler et à mouler.

En outre, la France dispose en Chine d'une communauté d'expatriés qui, si elle n'est pas dimensionnée par rapport à l'importance du marché, n'en représente pas moins un potentiel supplémentaire du savoir-faire et de capacité d'information. 497 ressortissants français résidaient à Pékin en 1992, (dont 78 hommes d'affaires), 100 à Shanghai, 116 à Canton.

Un nombre important d'acteurs sont investis en France dans la coopération économique franco-chinoise comme autant de participants d'un vaste réseau potentiel de coopération.

Il s'agit d'une part des organismes publics sous tutelle d'un ministère. L'ACTIM dépend du ministère de l'Économie et des Finances et plus particulièrement de la Direction des relations économiques extérieures. Elle est en particulier en relation avec 21 bureaux de presse dans le

---

<sup>5</sup> Voir chapitre VII du rapport "Information et compétitivité" présidé par René Mayer, Commissariat général du Plan, 1991.

<sup>6</sup> Aditech, pour le compte d'un organisme lié à une grande région française, 1992.

monde et dispose d'un réseau de 30 000 professionnels étrangers qu'elle a reçu au cours de ces 20 dernières années. La Chine est le 4<sup>e</sup> partenaire de l'ACTIM en ce qui concerne l'organisation d'échange de spécialistes avec la France. Il faut toutefois souligner que cette agence n'a aucun représentant en République populaire de Chine. L'ensemble de ses informations sur le pays parviennent des Postes d'expansion économique. Leurs bureaux les plus proches se trouvent à Tokyo ou à Singapour. Globalement l'ACTIM développe peu d'actions en Chine. Il en résulte un manque d'informations pertinentes et en temps réel provenant de la Chine, ainsi qu'une difficulté certaine à identifier les demandes des entreprises (PME/PMI) françaises de façon claire et à suivre leurs activités une fois les premiers contacts commerciaux engagés.

Le Centre français du commerce extérieur (CFCE) est également sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, plus spécifiquement de la Direction des relations économiques extérieures. Il est en charge d'une mission d'information, de conseil et de promotion dans le cadre d'un programme annuel officiel du Centre français des manifestations à l'étranger (CFME). De plus, le CFCE, dans le cadre de l'Association pour l'utilisation et le développement de l'information télématique à l'exportation (AUDITE) propose une banque de données télématique (EXPORT) visant à renseigner les exportateurs français sur les pays étrangers. Le CFCE s'appuie sur les Postes d'expansion économique implantés en Chine, afin de mener à bien ses missions. Il ressort des entretiens menés au cours de l'étude que les informations fournies par la banque de données de cet organisme sur le marché chinois ne sont pas suffisamment élaborées pour répondre aux demandes opérationnelles des exportateurs.

La Chambre de commerce et d'industrie de Paris travaille sous la tutelle du ministère de l'Industrie. L'essentiel de son action sur la Chine repose sur le conseil payant auprès des PME franciliennes. En 1991, cinq dossiers seulement ont abouti à la signature de contrats. Une cinquantaine de contacts auprès des PME-PMI avaient été recensés à l'origine. La Chambre de commerce de Paris obtient ses informations essentiellement de la nouvelle Chambre de commerce et d'industrie française à Pékin inaugurée en 1991. Elle est toutefois connectée au gisement d'information de la French Business Association (FBA) de Hong-Kong et de la Chambre de commerce de Taïpeh.

Les grandes entreprises françaises sont pour leur part regroupées dans le Comité France-Chine et représentent un "maillon" important de la chaîne d'information sur la Chine à travers ses quatre bureaux "Expanchine". Il convient d'indiquer ici les quelque 300 bureaux de représentation d'entreprises françaises. Enfin, de nombreuses collectivités territoriales, régions, départements, villes, entretiennent des relations régulières avec la Chine.

Un premier constat s'impose. La pluralité et le nombre d'acteurs identifiés permet d'entrevoir la richesse d'un potentiel conséquent, qu'il s'agisse de la capacité informationnelle représentée ou du gisement d'expériences et de savoir-faire accumulé. Pourtant, les conclusions de l'étude sont sans appel.

Un dysfonctionnement majeur handicape lourdement toute velléité de mise en place d'un véritable dispositif d'intelligence économique : l'absence quasi-totale d'approche collective dans la gestion de l'information utile.

Chacun des acteurs développe des activités de coopération avec la Chine selon sa logique et son fonctionnement propre. Les dispositifs d'information et d'action demeurent cloisonnés,

répondant aux objectifs individuels de chaque réseau. Les organismes nationaux avouent n'avoir qu'une connaissance très relative des activités développées en région. L'Île-de-France, le Nord-Pas-de-Calais, Nantes, Saint-Nazaire, entretiennent des relations permanentes avec des entités et des organismes chinois sans chercher à échanger des informations et expériences sur leurs actions respectives. Le déficit de coopération se trouve aggravé par les frictions régulières entre les organismes para-étatiques et les organismes administratifs, porteurs de stratégies et de logiques différenciées.

La mise en place d'un système cohérent de circulation des informations multiples détenues est nécessaire et souhaitée par beaucoup. Ce système trouvera son originalité et son caractère innovant dans le fait qu'il aura pour mérite d'instaurer, en plus d'un chaînon manquant, une dynamique interrégionale dépassant les blocages culturels et reconnue comme nécessaire et souhaitée par les organismes parisiens qui se jugent trop isolés des flux régionaux. En outre, une réelle coopération interrégionale représentera une force d'action et de crédibilité économique non négligeable auprès d'un marché aussi éloigné et complexe qu'est la zone Chine.

*La coopération interrégionale au sein de l'Union européenne ou comment l'Alsace regarde l'Allemagne ?*

L'ouverture acquise des frontières au sein de l'Union européenne fonde la régionalisation comme une étape nouvelle de la vie des nations. La plupart des pays européens, et notamment l'Allemagne, ont renforcé de longue date leurs structures régionales pour constituer des entités puissantes animées par des réseaux denses de connaissance et d'information.

Située au cœur de l'Europe sur l'axe majeur de développement économique Londres-Francfort-Milan, la région Alsace illustre en France ce potentiel. Entité régionale des plus dynamiques, elle entretient des liens historiques durables de coopération économique et culturelle avec l'Allemagne. De fait, l'Alsace apparaît comme un laboratoire des expériences de coopération interrégionale, ainsi qu'un observatoire privilégié incontournable de l'organisation économique allemande.

Une enquête qui nécessitera d'être approfondie a été menée dans le cadre des travaux de ce groupe. Son objectif premier visait à identifier les différents acteurs locaux susceptibles d'intervenir, d'une part dans l'amélioration de la connaissance des stratégies allemandes, d'autre part dans la mise en œuvre d'un dispositif d'intelligence économique régional.

L'analyse des regards croisés allemand et alsacien marque les sources du déficit stratégique de l'Alsace. Cette dernière représente aux yeux de l'Allemagne, avant tout "une petite région française dont le pouvoir politique demeure modeste". Le budget du Bade-Wurtemberg est, il est vrai, 20 fois supérieur à celui de l'Alsace.

Globalement, les Allemands notent d'abord un manque de cohérence dans les actions développées par les collectivités locales et territoriales. Chaque administration dispose d'une vision spécifique du développement régional liée à une culture administrative propre peu perméable à celle des autres instances. Le manque d'articulation entre les différentes initiatives contribue à la fragmentation des efforts, sans qu'aucune véritable stratégie d'ensemble ne se donne à lire. Le constat est d'autant plus clair que l'organisation régionale allemande est plus structurée au niveau administratif et que ses moyens d'action plus importants portent des stratégies d'intervention durable.



Ensuite, l'Alsace constitue avant tout pour les Allemands une plate-forme productive. 64 % des capitaux étrangers dans la région sont allemands, investis dans les entreprises industrielles, filiales des grands groupes d'outre-Rhin. Ces entreprises implantées sont en fait des "entreprises tournevis" n'entretenant que peu de relations avec le tissu économique alsacien. La crise qui frappe actuellement le Bade-Wurtemberg entraîne la fermeture de plusieurs de ces unités et un redéploiement stratégique s'opère vers les régions est-allemandes ou l'Europe orientale.

Du point de vue alsacien, l'Allemagne représente avant tout un flux de ressources lié à la présence des sociétés allemandes dans la région. Mais l'Allemagne est aussi "une grande sœur chez qui tout se passe mieux qu'en Alsace", perception qui fonde un véritable "complexe allemand" de la part des Alsaciens.

Afin de tenter un rééquilibrage régional face au poids économique du Bade-Wurtemberg, l'Association "Grand Est" réunit cinq régions françaises (Alsace, Bourgogne, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Lorraine). Sans négliger cette approche, il convient néanmoins de constater son manque de réelle légitimité et de moyens. L'évaluation du réseau d'acteurs locaux investis dans le développement régional et susceptibles de contribuer, par leur expertise, à l'émergence d'un dispositif d'intelligence économique confirme les lacunes relevées dans l'analyse du développement régional. Au niveau des collectivités locales, les structures existent. Elles animent des réseaux d'entreprises et développent des activités pouvant s'inscrire dans une démarche d'intelligence économique. Toutefois, les services proposés s'organisent sur la base d'échanges d'informations peu élaborés, de type primaire.

Il ressort de l'enquête que les entreprises elles-mêmes, dans leur grande majorité, loin de maîtriser le savoir-faire lié à l'intelligence économique, confondent encore les différents types de veille. Toutefois, un certain nombre d'organismes pratiquent une analyse du dispositif allemand et possèdent de ce fait une expertise approfondie :

- dans le cadre de la coopération transfrontalière, l'Association Regio Basiliensis pour la coopération du Rhin Supérieur développe une expertise sur l'organisation des dispositifs de coopération allemands et leurs ramifications nationales ;
- l'Association de prospective rhénane, investie dans le développement et l'aménagement, réalise des études transversales cherchant ainsi à relier le potentiel des nombreuses analyses sectorielles produites par ailleurs sur l'Allemagne ;
- avec l'Observatoire allemand qui diffuse un bulletin d'information sur l'économie de notre voisin d'outre-Rhin, l'Observatoire de prospective semble constituer le cœur potentiel d'une dynamique de sensibilisation et de diffusion des pratiques d'intelligence économique, auquel il conviendrait d'associer les cabinets locaux privés de conseil.

Une étude effectuée pour le compte de la région Rhône-Alpes et de la Commission des Communautés européennes sur la coopération scientifique et technologique de la région Rhône-Alpes avec le Bade-Wurtemberg, la Catalogne et la Lombardie<sup>7</sup> nous apporte des éléments d'orientation pertinents pour la mise en œuvre de l'intelligence économique dans la gestion stratégique des coopérations interrégionales. En effet, *"plus que les*

---

<sup>7</sup> COLLETIS (Gabriel) et KUKAWKA (Pierre) : "Les quatre moteurs pour l'Europe", Institut d'études politiques de Grenoble, 1991.

*disparités ou les différences qui caractérisent les contextes politiques, économiques et sociaux de chaque région, c'est une information insuffisante sur les différences qui constitue l'obstacle essentiel des coopérations... Une information insuffisante ou difficilement disponible sur le potentiel technologique, industriel de chaque région, sur l'offre de service destinée aux entreprises, voire sur l'organigramme fonctionnel des services de ministères ou de départements régionaux, est un frein considérable".*

Les auteurs de l'étude attirent également l'attention sur les contradictions dommageables inhérentes aux processus coopératifs interrégionaux. Il s'avère en effet que des coopérations entre la région Rhône-Alpes et le Bade-Wurtemberg ont été facilitées par l'intervention d'acteurs alsaciens partageant leur expertise. Or, formellement ces derniers ne peuvent participer au vaste mouvement de coopération initié par les quatre régions, car l'accord d'association initial n'envisage pas d'ouverture à court terme. Il s'agit là d'une erreur stratégique créatrice de déficits d'organisation préjudiciables à terme aux tissus économiques concernés.

En conclusion, il convient de préciser que la mise en œuvre de l'intelligence économique conduira les décideurs régionaux à intervenir au niveau des trois champs opérationnels que nous venons de décliner (développement régional, aide à l'export, coopération interrégionale). Ces actions leur permettront de tableer des priorités stratégiques cohérentes, et adaptées à la réalité du tissu économique local, à son environnement et ses potentialités. Sa pratique doit aider d'une part à anticiper les menaces dans une démarche défensive, d'autre part à définir les priorités offensives d'intégration au processus du développement économique européen ou d'accès à des marchés lointains et difficiles.

## **2.5. Le club Corée ou une démarche offensive et collective à l'export**

La genèse du club Corée et de son programme d'action constitue l'exemple de l'approche efficace d'un marché à l'export conçu selon une démarche d'intelligence économique. En effet, les concepteurs du projet ont défini une stratégie commerciale offensive autour d'un dispositif d'ingénierie de l'information mobilisant une partie des acteurs nationaux impliqués dans la politique d'exportation : les entreprises, l'administration, les collectivités locales, les Chambres de commerce et d'industrie.

Cette expérience est en effet instructive à plus d'un titre. Son efficacité repose avant tout sur la décision d'un grand groupe industriel d'apporter son expérience des marchés asiatiques aux PME-PMI engagées à l'exportation. Elle montre ensuite qu'il est possible d'élaborer un marché de l'information dès lors que quelques acteurs économiques nationaux décident de coordonner leurs efforts et comprennent la nécessité de conduire une réflexion stratégique concertée dans l'approche commerciale des marchés-tiers. Enfin, le travail de mise en place d'un cycle d'informations utiles aux entreprises a révélé les forces et les faiblesses du dispositif national d'accompagnement des entreprises sur la Corée.

A la fin des années quatre-vingt, le gouvernement français décide d'initier une démarche innovante d'encouragement des entreprises à l'exportation par la création de clubs-pays. Structures informelles, ces clubs conjuguent la puissance d'observation et d'action de grands groupes industriels avec les capacités identifiées ou à révéler des PME-PMI sur un marché ciblé.

Le club Corée s'organise alors autour du président de l'Air liquide, porteur de la longue expérience asiatique de la société. Il est assisté par un ancien ambassadeur français à Séoul. Un cadre supérieur du groupe assure l'interface entre le club et l'acquis commercial du groupe en Corée et va développer cette nouvelle "démarche".

La mission est claire. Il s'agit de participer à l'amélioration de la part globale des exportations françaises en Asie, en suscitant une dynamique de pénétration du marché coréen. En effet, l'approche spontanée par les entreprises a produit jusqu'à présent des résultats limités au regard du potentiel commercial de notre économie. Les experts du club ont observé qu'une entreprise sur quatre se mobilisait en fonction de la demande coréenne. La majorité s'orientait vers ce marché sans approche fine, sur la seule base de leur propre impulsion commerciale. Afin d'orienter son action, le club procède d'abord à une évaluation globale du dispositif informationnel français en place sur cette zone.

L'évaluation conclut à l'existence d'un stockage passif de l'information, ainsi qu'à un déficit d'informations élaborées et suffisamment détaillées pour intéresser les PUE-PMI. Elle montre en outre une mauvaise coordination du stock disponible et la sous-utilisation des banques de données telle que par exemple Béatrice ou Téléexport. Enfin, elle met en avant la relative dispersion de l'action administrative.

Les services d'information des organismes d'aide à l'exportation (Centre français du commerce extérieur et bibliothèques régionales, etc.) sont sous-utilisés. Les analyses très détaillées du Poste d'expansion économique de Séoul ne mentionnent pas d'objectifs commerciaux ciblés en fonction de l'offre française et de la demande coréenne. L'absence de définition d'une stratégie nationale prive les entreprises, en particulier les PME-PMI, d'une vision claire de l'approche du marché coréen.

A l'issue de ce constat, le club Corée décide de concevoir une banque de données alimentée par un système sophistiqué de recueil, de traitement et de diffusion d'informations élaborées. L'ensemble des services du club sont regroupés sous le vocable "CIBCOR" (cibles Corée). Ils intègrent trois types d'actions destinées à évoluer vers une véritable stratégie.

La première étape correspond à la sélection des produits porteurs en fonction de la demande du marché coréen. Ce ciblage fin est produit par la banque de données permettant en particulier de produire des statistiques "intelligentes" (tableau de bord des importations coréennes), enrichies par une série d'informations relatives au marché telles que l'identification des pays concurrents, la position de la France, les données sur les taxes, les quotas, les prix... Cette phase de traitement conduite par le club Corée avec le soutien de la Chambre de commerce et d'industrie française en Corée produit des informations élaborées directement utilisables par les entreprises dans leurs démarches commerciales.

La deuxième étape consiste à transmettre l'information, si possible en temps réel, aux entreprises françaises concernées. Leur identification s'opère selon deux démarches complémentaires. L'interrogation des fichiers "entreprises" des douanes et des Chambres de commerce et d'industrie permet une première sélection et des contacts directs, soutenus par l'action concertée d'un réseau de diffusion de l'information constitué par des Chambres de commerce et d'industrie, dont celle de Paris, des sociétés de commerce, quelques organisations professionnelles qui se mobilisent pour sensibiliser, identifier et accompagner les entreprises.

La troisième étape consiste enfin à mettre en œuvre les moyens de la Chambre de commerce et d'industrie française en Corée et, lorsqu'elles le souhaitent, ceux des autres filières d'accompagnement classique, afin d'aider les entreprises sélectionnées dans leurs négociations commerciales avec le réseau d'importateurs coréens.

L'ensemble de la démarche est complétée par une action de veille active. L'analyse et le suivi permanent de l'évolution du marché coréen et des positions françaises sont autant d'orientations données aux programmes d'action du club et plus largement à la définition d'une véritable stratégie française en Corée, étape par étape.

La démarche du club va être transposée à d'autres pays. Destinée à renforcer l'action des entreprises, elle n'en est pas moins utile aux collectivités locales ou aux municipalités animant des clubs d'entreprises. En 1993, l'initiative aboutit à ses premiers résultats. Elle reste encore fragile, reposant sur une dynamique informelle, elle manque de moyens. Sa pérennité dépend de quelques individus et se heurte à l'absence d'unité et de synergie entre les filières d'accompagnement. La reconnaissance de cette initiative innovante ne pourra se concrétiser qu'au travers d'un dialogue, d'une réflexion nationale et d'un engagement des décideurs. Chacun des acteurs impliqués, tout en reconnaissant ses faiblesses, doit accepter d'apporter la valeur ajoutée de ses compétences au service d'une stratégie commune.

## CONCLUSION

Depuis une décennie, la notion de performance économique d'une entreprise et d'une nation a fondamentalement changé de contenu. Désormais prévaut l'idée que la compétitivité d'une économie nationale découle du potentiel d'innovation technologique de ses entreprises, de la capacité productive de son appareil industriel, ainsi que de la qualité de gestion et d'organisation du travail collectif et individuel.

Toutefois, l'ensemble de ces facteurs, pour importants qu'ils soient, ne constituent encore qu'une vision réductrice de la performance économique. Celle-ci, en effet, se définit également dans les rapports de force entre nations et dans les relations conflictuelles que développent les entreprises sur l'échiquier mondial des échanges. L'impact de la concurrence internationale sur le jeu des acteurs, les répercussions sur les stratégies des entreprises et le taux de chômage sont aujourd'hui des défis fondamentaux pour la France.

Dès lors, la gestion stratégique de l'information économique devient un outil à part entière de compréhension permanente de la réalité des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leurs capacités à les mettre en œuvre. Cette démarche se situe au cœur des systèmes nationaux d'intelligence économique qui apparaissent désormais comme des leviers essentiels au service de la compétition et de l'emploi. Le Japon, l'Allemagne, la Suède par exemple, en ont fait le moteur stratégique de leur développement et de leurs succès commerciaux. Sur cette base, de véritables politiques de performance économique nationales se sont mises en place autour d'une large concertation entre les acteurs économiques. L'industrie, l'enseignement, l'administration se mobilisent sur la diffusion du savoir-faire en intelligence économique. Des groupes internationaux tels Exxon, IBM aux États-Unis, Sony ou Hitachi au Japon les ont mis en œuvre dès les années soixante-dix.

Face à de tels déploiements, le dispositif d'intelligence économique français demeure très en retrait de l'efficacité des systèmes développés par "les concurrents-partenaires" de la France.

La dispersion des efforts, le manque de coordination dans les approches des marchés extérieurs, les conflits entre les services d'une même entreprise et les cloisonnements administratifs sont autant d'entraves à la gestion cohérente et collective de l'information utile.

Des initiatives existent toutefois, animées par des experts qui ont mis en avant l'importance de la veille stratégique. En outre, l'Association pour la promotion de l'intelligence économique et concurrentielle (SCIP France)<sup>8</sup>, créée en 1992, rassemble une première communauté de spécialistes. Leurs efforts isolés ne bénéficient cependant qu'aux entreprises déjà sensibilisées dans les domaines en alerte, par exemple les activités liées à l'aéronautique, les télécommunications et l'énergie, révélant ainsi la faible mobilisation pour une large partie du secteur manufacturier.

---

<sup>8</sup> Branche française de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) américaine, elle a notamment pour objet la promotion et le développement de l'intelligence concurrentielle dans les entreprises françaises.

Deux freins majeurs s'opposent encore à une diffusion large et efficace de l'intelligence économique. D'une part, l'ensemble des acteurs nationaux n'ont pas réellement pris conscience que la défense de l'emploi, le renforcement de nos industries et la capacité de négociation internationale de la France reposent sur la gestion stratégique de l'information comme levier essentiel de la compétitivité. D'autre part, la conception partielle de l'intelligence économique est trop souvent réduite dans l'entreprise aux actions de protection et de veille technologique. Cette conception confine le système français dans une orientation résolument défensive, à l'heure où c'est la compétition à l'œuvre sur les marchés globalisés qui appelle l'urgence d'une coordination des capacités offensives.

Au regard de ces enseignements, il apparaît clairement que l'adaptation stratégique de la France à la multiplicité des enjeux concurrentiels mondiaux et l'anticipation des opportunités et des coopérations possibles dépendront d'une volonté claire, affichée par la puissance publique qui, seule, pourra donner l'impulsion nécessaire.

Dès lors, la mise en œuvre d'un système d'intelligence français efficace ne peut être engagée que sur la base de réformes essentielles portant sur :

- le rôle des administrations et leurs capacités à organiser une diffusion coordonnée d'informations stratégiques utiles, au service de la performance de l'économie nationale ;
- la capacité des entreprises à coordonner leur savoir-faire, à collecter et diffuser l'information et ce, dans l'ensemble des domaines industriels nationaux. Les fédérations patronales et professionnelles, les états-majors des groupes, les responsables de PME-PMI et les syndicats sont ici particulièrement concernés.

De telles réformes sont indissociables de la définition d'une politique stratégique à long terme mobilisant les responsables politiques et économiques au sein d'un large débat national.

# **PROPOSITIONS POUR UNE PRATIQUE FRANÇAISE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

La gestion stratégique de l'information, comme nous venons de l'analyser précédemment, est bien l'un des enjeux essentiels de la bataille économique qui s'organise et se développe sur les marchés mondialisés. L'analyse comparée des "systèmes d'intelligence économique dans le monde" révèle les lacunes de la France dans ce domaine. Elle a conduit notre groupe de travail à formuler des propositions tout au long de ce rapport et dont la mise en œuvre s'avère indispensable pour combler le retard français.

Nous reprenons ici ces propositions sous une forme globale et synthétique autour des quatre axes suivants.

## **1. Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise**

### **Préalable**

La plupart des échecs relatifs à la diffusion de l'intelligence économique au sein des entreprises dans le monde entier sont avant tout liés :

- à l'absence de prise en compte des enjeux stratégiques de l'intelligence économique. Sa pratique ne dépasse généralement pas l'activité de documentation économique ;
- à l'absence de réel engagement humain et financier à long terme des directions générales.

### **Actions prioritaires**

La diffusion de la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise repose sur les actions prioritaires suivantes :

1. Il est indispensable que la direction générale de l'entreprise ou le dirigeant des PME-PMI s'implique dans toute initiative concernant l'intelligence économique. Il lui revient en outre de formuler clairement les orientations, de participer à la définition des besoins d'information et du rôle de chacun dans le dispositif mis en place.

L'élaboration par la direction d'un échéancier destiné à superviser et contrôler la progression de la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise constitue une étape déterminante.

2. Orientée vers l'information utile des décideurs chargés de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, l'usage de l'intelligence économique nécessite la mise en place d'une organisation flexible fonctionnant en réseaux.

Cette action requiert la motivation et l'implication de la direction générale qui doit formuler clairement ses orientations, les besoins d'informations élaborées, ainsi que les modes d'organisation et de fonctionnement des systèmes de réseaux.

3. La création de la fonction d'animateur des réseaux d'intelligence économique apparaît mieux adaptée aux exigences de flexibilité et d'optimisation des flux d'information que l'organisation d'une structure centralisée ad hoc.

Dans les grandes entreprises, la fonction d'animateur sera démultipliée. Les responsables en charge de l'intelligence économique devront participer aux réunions de préparation des décisions pour avoir connaissance des problèmes à traiter et diffuser leur valeur ajoutée. L'objectif est que les réunions stratégiques soient par leur composition des structures-images de la réalité à appréhender.

4. Il convient de motiver l'ensemble du personnel au projet par des actions permanentes de sensibilisation, en association étroite avec les syndicats et les représentants élus et mandatés du personnel. Des sessions intensives de formation seront par ailleurs organisées pour les salariés participant aux actions d'intelligence économique.

L'efficacité de la mise en œuvre du dispositif d'intelligence économique repose sur la distribution la plus rapide d'informations utiles. Il convient, lorsque cela est nécessaire, d'élaborer des conventions avec les représentants syndicaux assistant aux conseils d'administration et aux autres instances de concertation des grandes entreprises sur la gestion et le contenu de l'information stratégique.

5. La définition des postes et des compétences requises nécessite la prise en compte de l'aptitude des salariés à participer aux actions d'intelligence économique, qui intègrent la protection de l'information. La rentabilité de leur exploitation dépend de la capacité de l'entreprise à définir et expliciter ses choix pour limiter les besoins et les coûts. Leur bon usage requiert de plus une expérience approfondie, qui justifie la formation de spécialistes d'interface, notamment pour les PME-PMI.

6. L'intelligence économique dans l'entreprise doit être pratiquée dans le respect des dispositions légales relatives au caractère privé de l'information. S'inspirant, par exemple, du code de déontologie en vigueur au sein de la profession de journaliste ou de documentaliste, il revient à la direction d'adopter et de faire respecter, dans ce domaine, des standards éthiques clairs et précis.

7. La mise en place d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise doit intégrer dès l'origine du projet un dispositif de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité du système.

8. Il conviendrait enfin, dans un délai de moyen terme (deux années par exemple) de désigner une personnalité compétente en charge d'une mission d'évaluation de la mise en œuvre des précédentes propositions par les entreprises.

## **2. Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé**

### **Constat**

L'État et les administrations disposent de capacités de collecte, de traitement et de diffusion de l'information utile, complémentaires à celles des entreprises ou des collectivités locales.



En France, cette complémentarité reste peu valorisée. Il en résulte des cloisonnements et des redondances dans les efforts de collecte et d'analyse qui nuisent à la pratique offensive et concertée de l'intelligence économique.

Or, cette question majeure fait déjà l'objet d'un débat public approfondi dans des pays tels que les États-Unis et la Suède. Le débat américain porte sur la responsabilité et les missions de la puissance publique dans la mise à disposition la plus large, en particulier auprès des entreprises, des gisements d'informations dont elle dispose. En Suède, le débat s'organise dans le cadre de conférences réunissant les grands groupes industriels et l'administration et dont l'objectif commun vise à l'élaboration d'un dispositif national de renseignement économique.

## **Objectifs**

Il s'agit de déterminer les mesures concrètes tendant à promouvoir une gestion collective de l'information entre l'État, les administrations, les collectivités territoriales et le secteur privé, adaptée aux réalités concurrentielles du processus de mondialisation des économies.

## **Actions prioritaires**

1. L'administration devra s'engager dans une démarche de fond Afin de parvenir à la mise en œuvre d'un véritable dispositif d'intelligence économique national, il est suggéré la constitution d'une mission ad hoc dont les objectifs principaux seraient :

- l'évaluation du potentiel existant des compétences et des réseaux d'information à l'échelle nationale et régionale ;
- la définition des structures et des moyens de maillage nécessaires ;
- la mise en place de procédures communes ;
- le choix de secteurs expérimentaux au sein desquels des résultats peuvent être obtenus rapidement, notamment pour répondre aux nouvelles menaces, telles que les pratiques économiques illégales ou la concurrence déloyale. Un dialogue transversal s'impose dans ce domaine entre les services d'information de l'administration fiscale (brigades de contrôle et de recherche, Direction nationale des enquêtes fiscales), des douanes, de la Direction des relations économiques extérieures et des Postes d'expansion économique, ainsi que des Chambres de commerce françaises à l'étranger ;
- l'identification des modalités d'une coopération entre les divers experts (de la fonction publique et du secteur privé) et ceux des entreprises utilisatrices d'information.

2. Globalement, l'État doit jouer un rôle incitatif puissant :

- en soutenant par exemple la création d'une "fondation pour l'intelligence économique", destinée à encourager les initiatives individuelles et collectives liées aux pratiques de l'intelligence économique. L'État exercera un contrôle indirect sur cette structure de statut privé, rassemblant notamment des entreprises, des représentants des administrations compétentes, des collectivités territoriales et des syndicats. Elle aura pour mission de suivre l'évolution des pratiques de l'intelligence économique en France et dans le monde et de promouvoir la créativité du dispositif français dans ce domaine ;

- en préconisant la mise en place, par les administrations concernées, d'un réseau de concertation et d'échange d'informations entre tous les organismes d'aide au financement de la recherche et de l'innovation (ANVAR, FRAC, ARIST, CRITT, DRIR...) :

. afin de rationaliser les financements et d'optimiser l'affectation des ressources nationales et régionales, à l'instar des dispositifs allemands ;

. afin de relier les projets complémentaires dans une perspective d'alliance stratégique. L'information relative à ces projets bénéficiant de financements ne sera accessible qu'aux seuls partenaires concernés.

- en incitant l'ANVAR, d'une part, à poursuivre son rôle actif dans le financement des dépenses d'information scientifique et technique ; d'autre part, à compléter sa grille d'attribution des aides par un suivi et une évaluation dans le temps de la "qualité" stratégique des projets proposés par les entreprises. L'Agence devra par exemple tenir compte des projections à long terme et des recherches et propositions d'alliances ;

- en permettant l'ouverture des Fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC) aux prestations d'information (études documentaires, veilles technologiques par exemple) ;

- en lançant un véritable plan de sensibilisation du personnel des administrations et de formation de spécialistes chargés de mener à bien l'ensemble de ces réformes. La mise en œuvre de cette proposition suppose que dans chaque ministère une entité soit clairement identifiée et responsabilisée.

### **3. Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur**

#### **Préalable**

Les banques de données sont un outil essentiel mais non exclusif dans la pratique de l'intelligence économique.

Leur exploitation rentable dépend de la capacité de l'entreprise à définir et expliciter ses choix stratégiques. Les intermédiaires (en information, conseils d'entreprises...) jouent un rôle d'interface important entre producteurs et utilisateurs, notamment pour les PME-PMI.

#### **Actions prioritaires<sup>1</sup>**

1. La faible présence française et européenne sur le marché de la distribution électronique mondiale de l'information stratégique, dominée par les États-Unis, a des conséquences fortes en terme d'influence.

En effet, la définition des stratégies des entreprises nationales dépend aujourd'hui en grande partie de sources d'information produites à l'étranger.

---

<sup>1</sup> Le groupe de travail, dans la formulation de ses propositions a pris en considération le rapport de SUTTER (Éric) : "La qualité des produits et des services d'information spécialisée destinés à l'industrie : enjeux et problématique", ministère de la Recherche et de la Technologie, septembre 1991.

Il convient dès lors d'engager rapidement un programme national de production de banques de données à contenu stratégique et de mobiliser l'expertise nécessaire à la sélection et au contrôle des masses d'information internationale mises à la disposition des entreprises.

Ce type de réseau doit être renforcé et conforté dans son action par les pouvoirs publics, en veillant toutefois à l'équilibre de la concurrence avec les intermédiaires privés (courtiers, cabinets conseils) encore trop peu nombreux et dont il convient également de soutenir le développement.

2. Afin de former et sensibiliser les acteurs à tous les niveaux de la chaîne (producteurs et serveurs, intermédiaires, utilisateur final), il convient :

- d'accentuer les actions engagées de sensibilisation à la démarche qualité et de promotion des ouvrages méthodiques et en particulier de favoriser la démarche "qualité" dans les études de nouveaux produits ou services d'information documentaires financés par les pouvoirs publics ;
- de susciter les actions "consoméristes" dans les divers milieux professionnels et les "rencontres" utilisateurs/fournisseurs de service d'information.

3. Afin de développer et de promouvoir les outils méthodologiques, il convient :

- d'améliorer la diffusion d'outils permettant une sélection plus facile des banques et bases de données ;
- de développer des référentiels spécifiques à la gestion de l'information et des services d'information ;
- de développer et promouvoir les travaux concernant la communicabilité des données (et de leurs attributs) entre services d'information, afin de faciliter l'interconnexion des différents services d'information et leur intégration sur le poste de travail de l'utilisateur de données d'origines variées ;
- de lancer ou soutenir des études méthodologiques destinées à aider les fournisseurs d'informations à concevoir des services mieux adaptés à la demande ou anticipant les besoins futurs.

4. Le renforcement de la fonction "intermédiation" nécessite le développement de la "qualification" des professions intermédiaires et des prestataires de service.

Les catégories d'intervenants susceptibles d'être mobilisés par une éventuelle "labellisation" sont les courtiers ou intermédiaires en information, les conseils en entreprise, les conseils en organisation et en ingénierie documentaire.

A cet égard, les Agences régionales d'information scientifique et technique apparaissent comme le seul réseau structuré d'intermédiaires. Elles aident en particulier les PME-PMI à exprimer et adapter leur demande en matière d'information.

5. L'accès de plus en plus convivial et aisé aux banques de données déplace les champs de compétence des intermédiaires de l'aide à l'interrogation vers l'aide à la sélection des bases et

des banques de données pertinentes au regard des besoins de l'entreprise. Ce nouveau type d'expertise est appelé à devenir stratégique et doit être développé en conséquence.

#### **4. Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation**

##### **Constats**

La motivation des entreprises, de l'administration et des collectivités locales à la pratique de l'intelligence économique repose avant tout sur la formation de professionnels compétents. Certains pays possèdent déjà une avance importante dans ce domaine. En effet, l'intelligence économique est enseignée depuis 1976 à l'université de Lund, en Suède. Les universités de Pittsburg et New York aux États-Unis ou l'université technologique de Sydney en Australie proposent également des formations élaborées aux étudiants et aux entreprises.

En France, un rapport du CNE<sup>2</sup> relève une offre de formation aux métiers de l'information spécialisée (journalisme et communication d'entreprise exclus) disparate et très souvent ciblée sur des créneaux pointus.

Constatant les efforts déjà entrepris, notamment dans le domaine de la veule technologique, notre groupe de travail a mis en avant l'absence d'un réel intérêt des grandes écoles, des universités et des écoles de gestion et de commerce pour l'intelligence économique. Ces lacunes sont un frein considérable à la préparation de la France aux nouveaux enjeux des marchés mondialisés et particulièrement à la diffusion d'une culture collective de l'information.

Dès lors, une mobilisation nationale des responsables économiques et du monde de l'éducation et de la formation dans le domaine de l'intelligence économique devient une impérieuse nécessité. Elle dépend fondamentalement de l'appui de la puissance publique.

##### **Actions prioritaires**

1. Il convient d'organiser l'offre de formation continue, afin de répondre aux besoins de la période de transition actuelle qui impose une formation lourde et urgente permettant de combler ainsi le déficit en compétences au sein des entreprises et de l'administration.

Cet effort de formation doit porter en priorité sur les futurs responsables de la fonction "intelligence économique" des entreprises, des centrales syndicales, des grands services de l'État et des collectivités locales.

Un effort particulier devra être entrepris par les universités, les grandes écoles et les structures de formation professionnelle, notamment en ce qui concerne la formation des formateurs.

Les administrations concernées pourraient ainsi parallèlement financer une étude sur le contenu des enseignements relatifs à l'intelligence économique à l'étranger.

---

<sup>2</sup> Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE), rapport sur "L'évolution des sciences de l'information et de la communication", "L'enseignement de l'information spécialisé", mars 1991

2. Des formations spécialisées et diplômantes à l'intelligence économique devront être créées en complément des formations conduisant aux fonctions usuelles de l'entreprise.

Une sensibilisation à l'intelligence économique doit être intégrée dans les grandes écoles, ainsi que dans l'ensemble des formations supérieures (premier, second, troisième cycle) destinées en particulier aux futurs ingénieurs, cadres commerciaux, cadres de recherche et des directions générales.

Ainsi, le groupe propose dès à présent la création d'un centre de recherche-développement et de formation universitaire en veille stratégique et intelligence économique<sup>3</sup>.

De façon générale, toutes les formations à l'intelligence économique devront comporter des études de cas stratégiques, avec un apprentissage permanent des étudiants et des stagiaires à la recherche d'informations sur le terrain. En outre, les formations devront comporter des modules réservés à la sensibilisation aux thèmes de l'éthique et de la protection.

Toutefois, concernant l'ensemble de ces propositions et compte tenu de la faiblesse du dispositif national d'intelligence économique et des évolutions nécessairement lentes, une volonté claire de la puissance publique, seule, pourra donner l'impulsion nécessaire qu'appelle l'urgence des réformes.

---

<sup>3</sup> L'université de Poitiers met actuellement en place, avec des partenaires privés et institutionnels, un pôle de recherche-développement et de formation en intelligence économique et stratégique, au niveau universitaire de second et troisième cycles, ainsi qu'à destination des salariés des entreprises et des personnels des institutions publiques.

# **ANNEXES**

## Annexe n° 1

### TERMINOLOGIE

#### **Information utile**

Celle dont les différents niveaux de décision de l'entreprise ont besoin pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'acquérir et/ou de préserver, voire d'améliorer sa situation dans son environnement concurrentiel. Par définition, l'information est ouverte ou grise et diffère en cela du renseignement qui, lui, est protégé ou, comme l'on dit couramment, « fermé ». On peut cependant déduire d'un certain nombre d'informations, entre lesquelles un travail efficace d'intelligence aura permis d'établir un lien, un renseignement qui appartiendra alors au patrimoine concurrentiel de l'entreprise et qui, à ce titre, devra être protégé.

#### **Acquéreur**

Celui ou celle qui recueille l'information utile, soit en fonction de l'orientation reçue, soit en fonction de l'opportunité qui se présente. Ce terme paraît préférable à celui de « collecteur » pour traduire l'obligation d'estimer la valeur de l'information recueillie. Collecter demande moins d'intelligence qu'acquérir à bon escient.

#### **Source**

Détenteur et, plus généralement, support de l'information acquise.

#### **Animateur**

Véritable interface entre l'acquéreur et l'exploitant, il transforme les demandes de celui-ci en orientations à l'usage du premier, il conduit le traitement de l'information acquise, la distribue à qui en a besoin et dirige l'ensemble de la fonction intelligence économique en animant les réseaux qui lui sont adaptés.

Si, dans les grandes entreprises, la fonction d'animateur peut être largement démultipliée, elle peut être, par contre, l'affaire d'une seule personne dans une PME/PMI, mais elle implique toujours une bonne connaissance des différents métiers de l'entreprise, de même qu'une formation spécifique à l'intelligence économique.

#### **Réseau**

Ensemble de personnes partageant un intérêt pour une technique ou pour un objectif commun et échangeant sur ce sujet des informations et, éventuellement, des renseignements, indépendamment ou non des liens professionnels ou hiérarchiques pouvant les réunir. Un réseau peut être interne ou externe à l'entreprise ou encore mixte de ce point de vue. En effet, les membres d'un réseau interne peuvent entretenir des relations avec des personnes n'appartenant pas à l'entreprise et il peut aussi exister des réseaux inter-entreprises.

#### **Orientation**

Action de l'animateur qui donne à l'acquéreur les éléments nécessaires pour lui permettre de recueillir l'information utile. Cette action continue revêt toutes les formes possibles depuis la plus ponctuelle jusqu'à la plus générale. Elle reflète le besoin d'un demandeur mais aussi, et surtout, la réaction de ce demandeur à l'information qu'il a reçue précédemment. C'est pourquoi elle constitue l'un des maillons essentiels du cycle de l'IE, facteur de progression du partage dans l'entreprise de la vision de ses objectifs.

#### **Cycle de l'intelligence économique**

La réponse élaborée à partir des informations acquises pour satisfaire le besoin en information exprimé par un décideur va susciter de nouvelles demandes de la part de celui-ci et c'est ainsi que s'amorcera le cycle ininterrompu de l'intelligence économique au sein de (entreprise, cycle générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre).

Les expressions ainsi proposées ont été choisies avec une préoccupation technique. Le sous-groupe s'est interrogé sur l'opportunité qu'il pouvait y avoir à proposer des expressions utilisables pour désigner publiquement la fonction d'une personne dans l'entreprise (par exemple : mention à porter sur une carte de visite). La question est plus particulièrement posée en ce qui concerne le responsable d'un système d'intelligence économique qui serait utilisé à temps plein dans cette fonction par son entreprise. On peut penser que le choix du

terme en question pourrait être laissé à chaque entreprise dans la mesure où celle-ci ne veut pas utiliser le terme d'intelligence économique lui-même car c'est la culture propre à chaque entreprise qui intervient dans ce choix.



## Annexe n° 2

### LA CHINE ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

La mise en place d'un réseau d'information  
scientifique et technique dans la province du  
Sichuan

Le Centre d'information scientifique et technique du Sichuan est organisé en trois réseaux et un service : un réseau d'information FAX, un réseau de coopération pour l'information commerciale, un réseau d'échange global d'informations économiques, scientifiques et techniques et un service de collecte et de développement des échantillons de produits étrangers.

Le SSTIC, basé au sein de l'Institut d'information scientifique et technique du Sichuan, a été fondé en 1984. Depuis cette date, il a adapté son système d'information en reliant les domaines scientifique et économique par le renforcement des liens internes à l'Institut, le développement des réseaux avec l'extérieur et la promotion des initiatives et de la créativité.

#### **Réseau d'information FAX**

L'Institut est devenu le plus grand centre d'information scientifique et technique du sud-ouest de la Chine. Environ 15 millions de données y sont répertoriées (articles de presse chinois et documents étrangers, brevets et documentations techniques). Il possède des moyens de communication modernes, tel un système de recherche documentaire international. La consultation des services a été prévue pour 50 000 utilisateurs et les missions annuelles de conseil ont dépassé le millier. Afin de s'adapter à la demande des utilisateurs et pour accélérer la vitesse de communication et d'échange d'information, le centre a décidé d'installer un équipement de fac-similé et de tirer avantage du réseau téléphonique, afin d'établir un réseau de copie longue distance. Désormais, un réseau de liaison entre instituts d'information fonctionne dans près de 20 centres et villes du Sichuan. Au cours de la mise en place du réseau, des décalages ont été identifiés entre la demande des utilisateurs et la ressource en information. Par exemple, un grand nombre de demandes d'information sur le commerce, les prix des marchés, leurs tailles et caractéristiques ne furent pas satisfaites. C'est pour cette raison que la coopération financière avec les pouvoirs publics et locaux a été renforcée.

En ce qui concerne la méthode "Marketing", la demande est recensée lors des rencontres spécialisées au cours desquelles une carte d'"Intelligence Marketing" est distribuée, un journal FAX édité, et une attention toute particulière portée à la recherche d'utilisateurs. Des services gratuits sont proposés pour sensibiliser et prendre en charge les utilisateurs. Dès 1991, près de 400 sociétés ont rejoint le réseau d'information FAX du Sichuan.

### **Réseau de coopération pour l'information commerciale**

Le Centre organise avec la joint venture sino-américaine Transamerican Information Co. Ltd., le réseau de coopération pour l'information commerciale (opportunités d'affaires) et publie un journal "Développement technologique et opportunité commerciale". Le but du réseau n'est pas seulement de développer l'échange d'informations, de communiquer des données sur le commerce international ou de proposer à ses membres des opportunités d'affaires. D s'agit aussi soutenir les négociations commerciales et de rechercher l'interlocuteur commercial. Le réseau incite également les adhérents à prendre part aux expositions et échanges scientifiques. Il utilise les services FAX de tous les .3 continents et les réseaux d'information télex intérieurs pour collecter et traiter de l'information sur le commerce aussi bien international que local. On recense le contact annuel aux 750 membres. En outre, 6 000 publications sur le , développement technologique et les opportunités commerciales sont aujourd'hui disponibles.

### **Réseau d'échange global d'informations scientifiques et techniques, économiques et d'entreprise**

Le réseau a été fondé en 1989 avec l'approbation du Bureau scientifique et technique du Sichuan. Il s'agit d'un dispositif économique reliant les entreprises, les services industriels, commerciaux, financiers, les instituts de recherche, les universités et collèges, les instituts scientifiques spécialisés, les techniciens et autres professionnels. Le réseau permet d'établir des échanges d'informations commerciales relatives aux transferts de technologie, aux études de faisabilité ou de prospective ainsi que sur l'organisation de rencontres (salons, expositions). Les membres peuvent promouvoir gratuitement leurs activités dans le journal du réseau et les produits sélectionnés par la province sont exposés dans le Centre.

### **Service de collecte et de développement des échantillons et produits étrangers**

Au début des années quatre-vingt, le Centre d'information scientifique et technique du Sichuan invita des chefs d'entreprises étrangers (japonais, américains, anglais, australiens) à visiter des expositions de nouveaux produits. Des industries et des instituts importants achetèrent la plupart des échantillons exposés et les adaptèrent pour développer de nouveaux produits. Depuis 1988, deux équipes chargées de collecter de nouveaux produits se sont rendues à Hong Kong. Environ 600 échantillons de tous types (14 catégories différentes) ont pu être ainsi réunis (exemple : machines miniatures, jouets, appareils domestiques, ménagers, etc.). Parallèlement aux expositions, le Centre dispose de services spécialisés dans la mise su point de séminaires d'étude des produits. Il a pu ainsi transférer ou développer des produits au sein de joint-ventures entre les instituts et les entreprises de la province (exemple : brosses à chaussures électriques, brosses à dents électriques, battes à outils, crèmes antirides, etc.). Beaucoup de ces produits sont nouveaux en Chine.

Parallèlement à sa réforme, l'importance prise par le marketing et la hausse importante des cous documentaires ont amené le système à s'étendre et à développer ses services. Un des principaux problèmes de la construction d'un système d' « Intelligence Marketing » réside dans la collecte d'informations et la construction de bases de données. Il est vrai qu'un grand nombre d'informations peut être obtenu. Toutefois lorsque l'"Intelligence Marketing" revêt un caractère confidentiel dans les entreprises, l'information est retenue et devient difficile à collecter. Les difficultés se renforcent lorsqu'à cause d'une mentalité trop "procédurière", un certain nombre des organismes qui contrôlent l'information refusent de coopérer. C'est pour cela que le système d'information scientifique et technique de la province du Sichuan sert de base à un système d'"Intelligence Marketing" basé sur le développement de la coopération et des échanges avec les entreprises, afin de créer une

stabilité et une synergie des ressources en "Intelligence Marketing" (échanges de données, division du travail, standardisation des procédures).

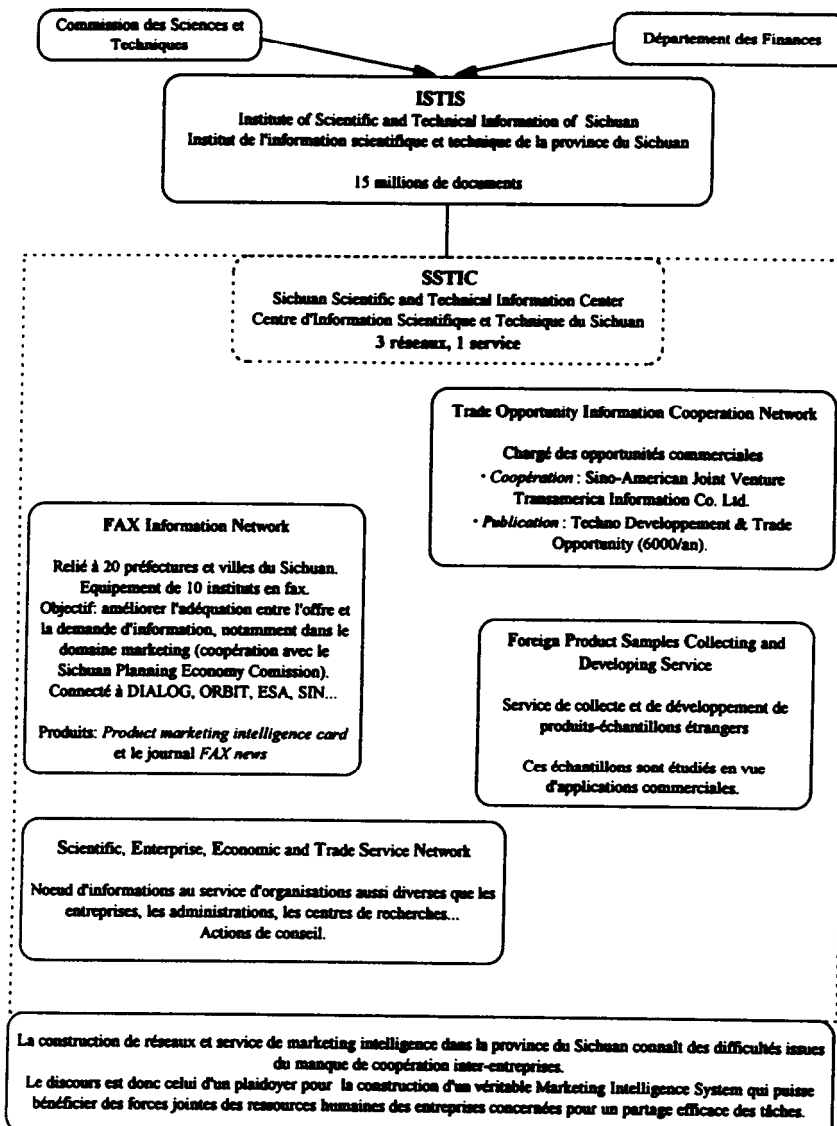
Bien que l'investissement dans un réseau opérationnel ait été effectué et qu'il ait reçu l'appui financier des utilisateurs, l'opération du Sichuan s'est avérée déficitaire, pour plusieurs raisons : coûts des équipements, dépenses en communication importantes, bases de données incomplètes, manque d'utilisateurs.

Il s'agit donc avant tout pour le Centre de perfectionner ses bases de données en "Intelligence Marketing" et de rechercher des utilisateurs.

*Synthèse établie par Nicolas Moinet à partir d'un article publié dans le cadre de la conférence "Marketing international de la technologie et de l'innovation" qui s'est tenu à Shanghai, Chine, en octobre 1991. La conférence était parrainée par Siemens.*

### Schéma n° 9

## Le marketing intelligence, service du SSTIC Province du Sichuan (Chine)



### Annexe n° 3

## LE REDEPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE COLLECTE DE L'INFORMATION RUSSE

L'intégration progressive des anciennes économies socialistes au marché mondial oblige la Russie à redéfinir sa politique de collecte et d'exploitation de l'information économique. Avant la Perestroïka, les services de renseignement soviétiques appliquaient dans le domaine de l'économie une ligne stratégique correspondant à leur modèle idéologique et à leur culture traditionnelle. La fermeture des économies socialistes les mettait à l'abri des problématiques concurrentielles du monde capitaliste. Des années trente à l'implosion du bloc communiste, les services de renseignement soviétiques ont mobilisé des milliers d'agents pour explorer méthodiquement toutes les filières technologiques de l'Occident et de l'Asie. Le développement d'une économie civile est désormais la priorité stratégique du renseignement russe. Mais le pillage technologique à des fins civiles n'aboutit pas forcément aux mêmes résultats que le pillage technologique à des fins militaires. Les problèmes de tous ordres provoqués par le passage du socialisme à un modèle d'économie de marché encore mal défini ne permettront pas à la Russie de rivaliser avec les économies occidentales avant longtemps. Cette période d'adaptation, impossible à évaluer, conduit les services de renseignement russes à un fonctionnement relativement pragmatique. Dans ce jeu aléatoire, les services de renseignement russes ont reçu la consigne de démythifier leur image et d'apparaître comme une force en déclin (réduction des postes consulaires, émiettement des organismes de l'ex-KGB, hémorragie des spécialistes vers le privé). Contrairement au passé, leur marge de manœuvre est limitée par la politique d'ouverture menée par les nouvelles autorités russes vers l'Occident.

Sur un plan purement défensif, l'ouverture du marché intérieur de la CEI risque d'inféoder le système de production socialiste aux économies occidentales les plus agressives. Pour éviter une défaite stratégique irréversible en termes de guerre économique, les responsables du Kremlin sont condamnés à trouver des solutions offensives pour compenser le retard industriel de leur économie. A cet égard, le système de renseignement russe est inadapté aux réalités concurrentielles du monde capitaliste. La formation des agents soviétiques reste axée en effet principalement sur des missions de nature géopolitique. Le personnel des centrales a appris à récupérer, à détourner ou à truquer les informations. Il n'a jamais été initié à la façon de les rentabiliser dans un système de compétition industrielle et commerciale. Si la formation des cadres et des officiers était jadis un des atouts majeurs des services de renseignement soviétiques, elle ne correspond plus aujourd'hui aux réponses spécifiques que le pouvoir soviétique attend de ses spécialistes s'il ne veut pas subir la guerre économique mais au contraire en tirer profit. Les procédés éducatifs des écoles de renseignement soviétiques sont faussés par le discours idéologique qui les sous-tend. Durant la guerre froide, l'appareil de renseignement a été formaté pour miner les bases des nations occidentales. La réforme de tels services dans une logique quasiment inverse n'est pas chose facile.

Devant un tel bilan critique, les experts de M. Eltsine ont cependant essayé de tirer quelques enseignements des synergies que le MM réalise chaque jour entre les différents acteurs de la machine de guerre économique nipponne. Selon des sources américaines, le ministère du Commerce, de l'Administration technique et de l'Ingénierie (GITU), dirigé par d'anciens membres des services de renseignement soviétiques, est chargé de gérer un vaste programme de collecte d'informations économiques et technologiques. Une des méthodes de malversation commerciale la plus efficace et la plus sûre, utilisée par les Russes, est le détournement de contrats ou la corruption de courtiers. Les auteurs de ces malversations sont aussi bien des représentants commerciaux que des hommes d'affaires liés indirectement par des contrats avec des joint ventures sous contrôle russe. Les canaux d'acquisition traditionnels du Comité d'Etat pour la science et la technologie (GKNT) et ses subdivisions telles que l'Académie des Sciences et le Comité d'Etat pour les relations économiques étrangères (GKES) continuent à jouer leur rôle de collecteurs d'informations technologiques et scientifiques pour le compte des intérêts stratégiques du Kremlin.

Etant donné l'absence d'atouts concurrentiels de la Russie et de la CEI dans la compétition économique mondiale, les Russes n'ont pour l'instant qu'un seul moyen de compenser le manque de compétitivité de leurs entreprises : exploiter systématiquement les contradictions à l'œuvre entre les pays capitalistes. Le Kremlin a décidé d'établir un savant dosage entre les différentes propositions formulées par les puissances économiques les plus déterminées dans leur volonté de s'établir à l'Est. Le climat de désorganisation économique n'explique pas toujours pourquoi les offres des grandes entreprises japonaises, allemandes ou américaines mettent beaucoup de temps à être finalisées. En effet, le pouvoir central veille à ce que le passage de la Russie à l'économie de marché ne lui coûte pas son indépendance économique.

## Annexe n° 4

### LE DISPOSITIF NATIONAL DE COMMERCE EXTÉRIEUR ITALIEN

Les entreprises italiennes privilégient l'échange plutôt que l'implantation de filiales à l'étranger. Le nombre d'entreprises exportatrices italiennes s'élève à environ 8 000 ou 9 000. Pour soutenir l'effort commercial des entreprises à l'étranger, le gouvernement italien a créé en juillet 1992 un groupe de coordination entre les trois ministères suivants : ministère des Affaires étrangères, ministère des Finances et ministère du Commerce extérieur.

L'objectif de cette mesure tend à l'amélioration de la concertation entre les acteurs, afin de contrôler et d'orienter plus efficacement l'affectation des moyens financiers. Etant donné la crise des pouvoirs publics dans leur pays, les acteurs économiques italiens attendent peu de résultats de ce type de réforme. Mais celle-ci a des effets indirects, car les régions les plus puissantes (Piémont, Lombardie, Vénétie, Toscane, Émilie-Romagne) reprennent à leur compte cette politique de coordination des moyens d'action et redéploient leurs propres structures de soutien à l'exportation en concentrant leurs forces sur des marchés ou ensemble de marchés ciblés. Dans ces régions, ont été créés des bureaux qui, au niveau du conseil régional, ont une fonction de lobbying et de conseil en stratégies commerciales extérieures auprès du tissu local.

L'Institut du commerce extérieur représente la plus grande structure institutionnelle. Il dispose de 60 bureaux à l'étranger. LICE a plusieurs activités .

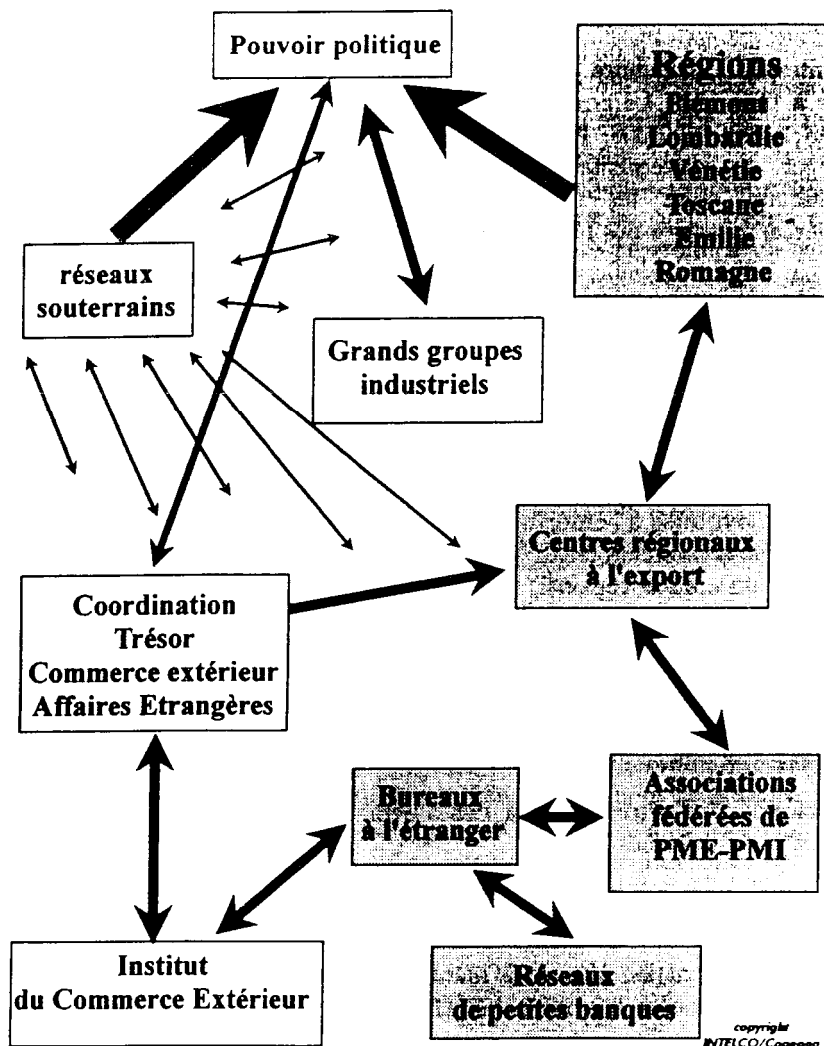
- promotion des entreprises par l'intermédiaire des pavillons italiens dans les foires internationales ;

- rencontre entre opérateurs (organisation de salons et de bureaux d'affaires) ; - service d'information (études de marché, données économiques sur les marchés extérieurs, données informatisées reliées à des opérateurs privés).

LICE élabore également des listes d'opérateurs étrangers cherchant à représenter dans leur pays les intérêts des entreprises italiennes et édite des publications spécialisées du même type que celles du Centre français du commerce extérieur. Les Chambres de commerce constituent l'autre pilier du dispositif.

Schéma n° 10

Le dispositif de commerce extérieur italien





Le réseau regroupe 95 Chambres. 20 % des dépenses sont financées par l'Etat. Les Chambres les plus opérationnelles sont situées dans les cinq régions italiennes les plus puissantes. Le réseau le plus important est celui du Piémont. A lui seul, il reçoit 88 % des demandes de conseil au niveau national. Il existe aussi un réseau de Chambres de commerce implanté à l'étranger. Sur les 56 Chambres déclarées, 42 sont reconnues par le gouvernement italien. Elles ont une productivité très inégale. Leur cloisonnement trop important a incité les autorités de tutelle à les fédérer, afin de tenter d'harmoniser leur fonctionnement. Les Chambres les plus opérationnelles mènent des activités de lobbying dans les pays d'implantation.

A côté des réseaux institutionnels, se développe le réseau des associations. Plus de 300 associations sont mobilisées sur l'appui à l'export des PUE-PMI et représentent 10 % du commerce extérieur italien. Ce système souple et flexible se développe, appuyé par la coordination entre les trois ministères cités précédemment. Mais la majorité des chefs d'entreprise italiens, très individualistes, n'utilisent que très peu ces sources d'information et préfèrent mettre en place des coopérations inter-entreprises. Ce phénomène rappelle celui des consortiums au sein desquels se regroupent les grandes entreprises italiennes pour coordonner leurs initiatives sur des marchés extérieurs. Les consortiums peuvent regrouper plusieurs branches d'activités (cf. équipement électrique, aéroport...).

L'exemple de la veille commerciale à Hong Kong illustre la tentative italienne de trouver une nouvelle forme de coopération entre l'Etat, les banques et les entreprises vers l'accès à des marchés lointains et difficiles. Les Italiens sont très dynamiques dans le cadre d'actions import-export à court terme mais peu présents sur les investissements à long terme. C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics ont décidé d'inciter les entreprises à travailler davantage sur la cible stratégique majeure que représente à leurs yeux la Chine du sud. Leur but est de favoriser des alliances industrielles entre firmes italiennes pour pénétrer plus efficacement le marché chinois et se positionner vis-à-vis de la concurrence occidentale ou nipponne.

La représentation de l'ICE à Hong Kong joue un rôle particulier de diplomatie économique. VICE gère les demandes d'informations de 30 % des entreprises italiennes qui opèrent dans cette zone géographique et qui n'ont pas les moyens de réaliser leurs propres études de marché. Les banques italiennes représentent un pilier non négligeable du dispositif. De petite taille, elles sont obligées de se fédérer. Les 21 banques italiennes présentes à Hong Kong ont créé un réseau très actif de bureaux conjoints banques/entreprises qui concentrent leurs activités de veille et de trading sur les secteurs suivants : textile, habillement, biens d'équipement et industrie du meuble. Ce réseau conduit au service des entreprises un lobbying permanent auprès des milieux officiels chinois.

## Annexe n° 5

### LE NOUVEAU SYSTEME DE RECouvreMENT DE LA TVA AU SEIN DE L'UNION EUROPEENNE

Avant 1993, la TVA était perçue par chaque pays et les opérations de redistribution s'opéraient dans un cadre strictement national. Aujourd'hui, le contexte n'est plus le même du fait de la suppression des frontières marchandes entre les douze pays de la Communauté européenne. La TVA sur les biens et services importés des Etats membres n'est plus acquittée en frontière, mais déclarée et payée par le destinataire selon son régime national. Les exportations se font donc hors taxe. En France l'assiette de l'impôt repose sur l'obligation déclarative assortie d'un système de contrôle reposant essentiellement sur l'examen a posteriori des documents transcrivant les transactions (factures). La preuve de la réalité des opérations se fait par tout moyen (notamment documents de transport), mais la preuve de l'inexactitude ou de la fictivité reste à la charge de l'administration. Les travaux de groupes d'études du ministère du Budget préalables à l'adoption du nouveau système de recouvrement de la TVA intracommunautaire avaient déjà permis d'identifier d'importants risques futurs spécifiques. Cependant, le dispositif de contrôle national (articles L 80 F à I du livre des procédures fiscales) a été élaboré en fonction des impératifs du nivellement des dispositifs répressifs communautaires.

Du fait du délai toléré entre livraison et facturation, le contrôle physique des marchandises en cours de transport est inopérant. En matière de prestations immatérielles, les preuves de fraude deviennent très problématiques. Selon, les premières constatations les processus de fraude courants identifiables sont principalement les ventes territoriales hors taxe à fausse destination communautaire et les achats non déclarés (en vue de revente sans factures) en provenance d'un pays membre.

Parmi les systèmes élaborés les transactions fictives, technique habituelle des professionnels de la délinquance financière, transposées au plan intracommunautaire entraînent de faux crédits de taxes constituant un risque majeur. On sait en effet que le droit d'enquête ne s'applique qu'à l'intérieur des frontières nationales. Or, la signature de l'Acte unique n'a pas comblé cette carence. La Commission de Bruxelles n'est pas outillée pour faire face à cette nouvelle forme de fraude. Sans compétence extra-territoriale les services d'investigation douaniers et fiscaux doivent s'appuyer sur le dispositif d'assistance entre les administrations des Douze. Or, si les banques de données permettant (identification des opérateurs nationaux) sont considérées comme existantes par l'ensemble des pays membres, nous n'avons pas le recul nécessaire pour évaluer leurs fiabilités respectives. En effet, l'Instruction définitive précisant les modalités de la coopération inter-administrative n'a été publiée que le 31.12.1993.

La mise en œuvre des procédures prévues a précédé l'Instruction. Cette expérimentation montre que les délais, les difficultés liés aux pratiques propres des administrations nationales, la fiabilité parfois aléatoire des renseignements transmis, mettent le dispositif répressif en situation de faiblesse face aux méthodes tant primaires qu'évoluées des fraudeurs.

Les premières données statistiques françaises indiquent un manque à recouvrer proche de 30 % du rendement attendu. La simulation tenait compte en partie de la baisse conjoncturelle des flux, la part de la fraude est donc essentielle dans cette perte sèche.

D'autre part, des problèmes connexes apparaissent sur certains produits. Dans les années cinquante, la TVA sur les métaux de récupération a été supprimée à cause de l'ampleur de la fraude qui s'exerçait sur cette gamme de produits particulièrement difficile à contrôler. Or, la Commission de Bruxelles est favorable à une réintroduction de la TVA sans que l'on ait pour autant trouvé un système de contrôle plus adapté à la situation. Un moratoire nous met à l'abri pour les six mois à venir, mais après ?

La réglementation de la concurrence pose un autre problème. Chaque législation nationale a sa propre histoire. La nôtre a été conçue à l'origine pour lutter contre le marché noir. En 47 ans, il est clair que beaucoup de choses ont changé. L'ouverture des frontières élargit très largement les champs d'infraction à la concurrence telle qu'elle a été définie en 1945. Les services d'investigation de l'administration fiscale et des douanes identifient avec l'ouverture des frontières de nouvelles formes d'infraction à notre droit de la concurrence. On peut citer plusieurs exemples

- rhabillage de produits (microprocesseurs importés illégalement du Sud-Est asiatique montés à l'intérieur de micro-ordinateurs déclarés comme fabriqués dans un pays de la Communauté) ;
- flux fictifs de déchets entre plusieurs pays de la Communauté ;
- fabrication de documents sur des labels d'origine par une administration d'un pays de la Communauté.

Avant 1993, la fraude portait surtout sur la dissimulation de la destination des produits frauduleux. Nous avons acquis la maîtrise des techniques répressives pour remonter jusqu'au(x) fraudeur(s). Depuis le début de l'année, nous abordons une nouvelle dimension des types de fraude qui ne sont pas tous balisés par les moyens répressifs. Les services d'investigation des douanes et du fisc ont du mal à identifier aujourd'hui les auteurs de fraudes à partir du moment où les opérateurs utilisent les failles juridiques de la Communauté pour masquer le caractère illicite de leurs opérations. Seul le dialogue constructif et exploratoire qui se noue ponctuellement entre les administrations douanières permet de faire aboutir des procédures contre les fraudeurs. D'où la nécessité pour nos entreprises de ne pas hésiter à constituer des groupes de pression afin d'alerter la Commission de Bruxelles sur ces cas de concurrence déloyale. D'autre part, les administrations n'ont pas toujours les politiques de communication appropriées à l'égard des entreprises françaises. La législation qui interdit aux administrations de délivrer certains messages d'alerte non nominaux devrait être corrigée et adaptée au contexte actuel.

## Annexe n° 6

### LE PROGRAMME DU "NATIONAL INDUSTRY SECURITY PROGRAM OPERATING MANUAL" AMERICAIN

#### 1. National Industry Security Program (NISP)

Le NISP est né du décret n° 12 829 du 7 janvier 1993 peu de temps avant le départ du Président Bush.

Ses objectifs principaux sont la protection des intérêts économiques et technologiques des Etats-Unis. Il a été approuvé par les secrétariats à la Défense, à l'Énergie et la CIA.

Le NISP n'est pas la création d'une nouvelle organisation mais s'appuie au contraire sur les administrations et les agences déjà existantes, par exemple Department Of Defense (DOD), Defense Investigative Service (DIS), CIA, Justice, Énergie.

Le programme repose à l'origine sur l'analyse de la menace qui pèse sur la communauté industrielle américaine. Il prend en considération les situations de paix, de crise et de guerre. Il intègre en considération les informations fournies par les services de contre-espionnage et les analyses de sécurité opérationnelles. Ne seront traitées ici que les questions concernant l'industrie et la recherche. Dans le domaine de la recherche, sont concernées les activités liées à l'industrie et celles financées par l'État fédéral (700 laboratoires). Lorsque l'on sait, en outre, que beaucoup de ces laboratoires, qui en Europe seraient civils, dépendent aux États-Unis du DOD, on comprend en fait que la quasi-totalité de la recherche technologique est couverte par le NISP.

L'instrument encore en cours d'élaboration dont va se doter le NISP s'appelle National Industry Security Program Operating Manual (NISPOM). Cet ouvrage sera le standard à partir duquel les différentes agences opéreront ; elles y trouveront toutes les instructions nécessaires et notamment un glossaire de termes commun à l'administration et à l'industrie. Ce manuel est présenté comme devant contribuer à éviter les redondances induites par les multiples procédures de sécurité établies par de nombreux services officiels.

Ceci traduit néanmoins une reprise en main sous l'égide du National Security Council (NSC) et de l'Information Security Oversight Offices (ISOO) de la politique de protection de l'industrie de pointe et de la recherche américaine. Parallèlement à l'élaboration du NISPOM un gros effort de sensibilisation sera mené au bénéfice des 11000 ou 12 000 entreprises concernées. C'est ainsi que le département de la Défense, de l'Industrie et le monde universitaire en général sont en train de préparer un programme qui va au-delà de la simple sensibilisation auprès des étudiants en fin de second cycle et en 3ème cycle. Ce

programme englobera tous les aspects de la sécurité et donnera lieu à des études et des recherches.

Nous trouverons ici quelques détails sur les enquêtes d'habilitation. Auparavant les habilitations du niveau "secret défense" étaient valables pour 10 ans et parfois bien plus. Depuis 1989, la validité est réduite à 5 ans. Pour le niveau "confidentiel défense", l'enquête dure en moyenne 12 jours. Le délai est de 27 jours pour le "secret défense". Pour les "ultra secret défense", la moyenne est de 107 jours.

Par ailleurs, les entreprises visitées ont indiqué des enquêtes de vérification basées sur le comportement des individus au travail beaucoup plus fréquentes allant jusqu'à une révision tous les trois mois avec possibilité de rétrogradation rapide du niveau d'habilitation, ce qui n'est pas sans conséquence sur la carrière des personnels. L'ensemble des dossiers pour de nouvelles habilitations et des renouvellements a nécessité 734 000 enquêtes du DIS en 1992.

Il convient de noter que l'habilitation accordée tant aux individus qu'aux entreprises prend un aspect contractuel. Dans ce cadre, le gouvernement informe à l'avance le contractant de ce qui doit être classifié. Comme en France, ni les individus ni les entreprises ne postulent directement pour une habilitation mais sont proposés par leur département ministériel de rattachement, afin d'éviter l'inflation des demandes.

Dans le domaine de la sécurité informatique, le DIS a fait part de ses préoccupations quant à la sécurité télématique dans les milieux industriels et de la recherche. En effet, au moins 12 000 entreprises travaillent de près ou de loin pour la Défense ; parmi celles-ci 5 000 ont une habilitation portant sur l'Automated Information System (AIS). Seuls 20 spécialistes existent dans tout le pays pour certifier le degré de sécurité des réseaux et des systèmes de télécommunication. Ceci est jugé insuffisant, car le temps nécessaire aux inspections est compté. Le problème des salaires est jugé crucial et aucune solution simple ne se distingue à ce jour.

La sécurité des systèmes de téléconférence pose dans les entreprises de réels problèmes. Pour l'instant donc, le NISP dispose de moyens limités à affecter à cette tâche et s'en remet à la pratique des industriels et des laboratoires se contentant d'intervenir au cas par cas sans édicter de règles contraignantes.

En conclusion, ce programme NISP est supposé générer des économies par l'uniformisation des procédures et la simplification administrative.

Sur le plan international, ce programme s'articule avec le Foreign Ownership Control or Influence (FOCI) traité par ailleurs dans ce rapport.

Au-delà de l'objectif affiché de réorganisation de la sécurité industrielle américaine et de rationalisation des procédures d'habilitation et éventuellement de déclassification de nombreux documents, on peut s'interroger sur la présence constante à tous les échelons du NISP des services de renseignements dont la CIA. On peut se demander en outre, si les entreprises et les laboratoires français contractant avec leurs homologues américains devront se plier aux injonctions du NISP ; si tel était le cas, sous quelle forme ? La mise au point d'une réglementation française éventuellement sur la base de la nouvelle circulaire interministérielle sur la projection du patrimoine scientifique et technique français dans les échanges internationaux (486) - mais publiée au Journal officiel - et éventuellement négociée comme document réciproque par rapport au NISP, serait peut-être une hypothèse à envisager.

2. Foreign Ownership Control or Influence (FOCI) L'acquisition d'une société américaine par des étrangers est soumise à l'examen du Committee on Foreign Investments in US (CFIUS) qui examine l'opportunité de l'investissement. Le CFIUS est présidé par le Trésor et comprend entre autres des représentants des départements de la Défense, du Commerce, de la Justice, de l'Energie.

Dans ce cadre on examine l'impact de la transaction sur la sécurité des EtatsUnis, que ce soit par son effet sur les programmes de défense, le risque de transfert de technologie ou par l'incidence sur les contrats de défense et la base militaro-industrielle.

Au cas cil la sécurité nationale risque d'être affectée, la section 721 (amendement Exxon-Florio) du titre VII du Defense Production Act de 1950 permet de bloquer l'opération pendant 90 jours. 30 jours d'étude par un comité interministériel présidé par le Trésor, 45 jours d'examen supplémentaire si besoin est, 15 jours pour la décision du Président.

Depuis 1986, date de cet amendement Exxon-Florio, on a examiné 8(X) cas, dont 15 avec examen et 1 refus. On trouvera en annexe 2.1. copie de la section 721 et en annexe 2.2. le texte d'application correspondant.

L'affaire Thomson-LTV a conduit les américains à durcir leur dispositif. lis ont ajouté les sections 835, 836, 837, 838, 840 qui ont pour objet respectivement

- l'interdiction de l'acquisition de fournisseurs de la Défense américaine par des entités contrôlées par des gouvernements étrangers ;
- l'interdiction de l'attribution de certains contrats du département de la Défense et du département de l'Énergie à une société propriété d'une entité contrôlée par un gouvernement étranger ;
- l'amendement à la section 721 ;
- l'amélioration du contrôle dans l'intérêt de la défense nationale des détournements de technologie à l'étranger ;
- la pré-notification des sous-traitances à l'étranger ;

Ces sections avec leur traduction se trouvent en annexe 2.3.

D'une manière générale, le DOD n'admet pas que des informations classifiées puissent être communiquées à des étrangers. Il s'ensuit qu'une société sise aux États-Unis et comprenant plus de 5 % de capitaux étrangers ne peut obtenir de marchés classifiés qu'à condition de se soumettre à diverses contraintes avant pour objet d'éviter la fuite d'information.

Les mesures correspondantes sont définies par le "Deputy under Secretary of Defense for Security Polie' [DUSD (SP)] dans le cadre du Programme de sécurité industrielle de défense (DISP). Le DISP est administré par le Defense Investigative Service (DIS). Les règles de protection des informations sont regroupées dans le Manuel de sécurité industrielle (ISM).

La dépendance étrangère d'une entreprise peut s'exercer de trois façons : au niveau du capital et des choix stratégiques qui en découlent, au niveau du management par la présence de cadres étrangers, au niveau technologique, lorsque la maison-mère est dans le même secteur et recherchera donc les échanges d'informations.

Les sociétés à capitaux étrangers ont plusieurs moyens pour accéder aux informations et aux marchés classifiés. Du plus souple au plus contraignant, ce sont

- une résolution du conseil d'administration excluant les porteurs de parts étrangers et leurs représentants de toute position où ils pourraient avoir accès à des informations classifiées. Ce procédé n'est toutefois possible que si le capital est en majorité américain, ainsi que l'actionnaire le plus important, le président et le directeur général ;
- un accord réciproque de sécurité. Si l'entreprise appartient à un pays allié ayant ce type d'accord elle pourra avoir accès aux informations et marchés protégés rentrant dans le cadre de cet accord mais sera exclue des autres ;
- un accord spécial de sécurité (SSA). Le conseil d'administration devra comprendre outre des représentants de la firme étrangère et du management, des personnes accréditées par le DOD, en général des officiers en retraite. D'autre part le quorum requis pour les décisions importantes devra être tel qu'il impose la présence majoritaire de personnes habilitées (donc américaines) parmi lesquelles le représentant du DOD.

Un Comité de sécurité de défense (DSC) comprenant les administrateurs habilités aura l'accès exclusif aux informations classifiées. Le personnel de la société-mère, y compris ses représentants dans la firme, ne pourra connaître ces informations (qui peuvent être techniques). Le DSC contrôlera les visites de représentants de la maison-mère ou de ses autres filiales ainsi que les visites du personnel de la firme à la maison-mère. Ces engagements, enfin, sont signés par les administrateurs.

Section 835 - Interdiction de l'acquisition de fournisseurs de la Défense américaine par des entités contrôlées par des gouvernements étrangers

#### A. Règle générale

Aucune entité contrôlée par un gouvernement étranger ne sera autorisée à acquérir, par voie de fusion ou de prise de contrôle, une société faisant commerce aux Etats-Unis, et qui

- exécute un contrat du département de la Défense ou un contrat du département de l'Energie passé dans le cadre d'un programme de sécurité nationale, qui ne peut être exécuté de façon satisfaisante sans que la société ait accès à des informations interdites de diffusion ; ou qui, pendant l'année fiscale antérieure, a reçu

- a. des contrats directs du département de la Défense d'un montant cumulé supérieur à 500 millions de dollars ou,
- b. des contrats directs du département de l'Energie passés dans le cadre d'un programme de sécurité nationale d'un montant cumulé supérieur à 500 millions de dollars.

#### B. Inapplicabilité à certains cas

la limitation prévue au paragraphe a. ne s'appliquera pas si l'acquisition par voie de fusion ou de prise de contrôle n'est pas suspendue ou interdite en application de la section 721 de la loi de 1950 sur la production destinée à la Défense (50 USC app 2170).

#### Définition

Le terme "entité contrôlée par un gouvernement étranger" comprend

- a. toute société ou entité juridique, nationale ou étrangère, qui est effectivement la propriété ou sous le contrôle d'un gouvernement étranger ;
- b. tout individu agissant pour le compte d'un gouvernement étranger. Selon

l'appréciation du Président en la matière.

Le terme "catégorie des informations interdites de diffusion" signifie une catégorie d'informations qui

- a. en ce qui concerne les contrats du département de la Défense

comprend l'information à "accès spécial" ;

comprend l'information à propos de laquelle le secrétaire à la Défense aura décidé que sa diffusion à une entité contrôlée par un gouvernement étranger n'est pas dans l'intérêt de la sécurité nationale des Etats-Unis ; et,

est définie dans les règles fixées par le secrétaire à la Défense en exécution des dispositions de la présente section ; et,



h. en ce qui concerne les contrats du département de l'Energie,

comprend l'information à propos de laquelle le secrétaire à l'Energie aura décidé qu'elle fait partie de l'information visée au sous-paragraphe u. ci-dessus ; et,

est définie dans les règles fixées par le secrétaire à l'Energie en exécution des dispositions de la présente section.

## Annexe n° 7

### LE TECHNOGLOBALISME JAPONAIS

Philippe Caduc et Gilles Polycarpe<sup>1</sup>

#### 1. Compte rendu de mission sur la "stratégie japonaise de globalisation technologique"

"Personne ne peut dire non au technoglobalisme" : cette déclaration d'un haut fonctionnaire du ministère des Affaires étrangères japonais, M. Iwatani, doit être prise très au sérieux. D'une part, elle tranche sur le flou qui enveloppe souvent ce concept, y compris au Japon : d'autre part, elle exprime les nouvelles conditions d'une puissance économique globale. En réalité, le technoglobalisme représente beaucoup plus qu'une méthode, il est une idéologie.

Elaboré conjointement vers 1987 par le MITI et les milieux universitaires<sup>2</sup>, ce concept tentait initialement de faire pièce au raidissement américain dans le domaine des brevets et des échanges scientifiques avec le Japon. Prenant acte de l'éthique traditionnelle des chercheurs de haut niveau - ouverte par nature -, et de la montée en puissance d'une économie-monde fondée sur l'information et les réseaux, les Japonais proposaient de préserver, au sein du champ des pratiques concurrentielles,

---

(1) CADUC (Philippe), directeur des relations extérieures. Agence pour le développement de l'information technologique (ADIT) et POLYCARPE (Gilles), ingénieur en chef de l'armement, conseiller en stratégie technologique.

(2) Il s'agit de la quatrième vision "décennale" du MITI qui fore un nouveau cadre de référence au développement industriel et technologique du pays

- la première vision fût annoncée dans les années soixante, et préconisait l'industrialisation par le développement de l'industrie lourde et de l'industrie chimique ;

- la vision des années soixante-dix prônait le développement des industries de l'information, et celle des années quatre-vingt le développement des industries de "créativité" ;

- la quatrième vision consacre la technologie comme source du développement économique et social et propose un modèle global d'organisation, de coopération et de concurrence visant favoriser la circulation internationale des résultats scientifiques et techniques. Le technoglobalisme est présenté par le MITI comme une alternative reliant la nécessité du progrès technique aux enjeux écologiques et humanitaires.

un substrat de connaissances scientifiques fondamentales, dont il est postulé qu'il puisse se constituer, à terme, comme patrimoine commun de l'humanité.

Ainsi, les secteurs de production et les réseaux marchands soumis aux règles de la concurrence pourraient disposer librement d'un "humus" de technologies génériques, rendu encore plus fertile à travers l'échange continu d'informations entre pays développés.

Echanges marchands et compétition libérale seraient alors capables de s'étayer mutuellement "pour le plus grand profit de l'humanité" ; l'environnement et les problèmes Nord-Sud étant cités dans la liste des enjeux globaux que le technoglobalisme permettra - selon les Japonais - de prendre en compte au XXI<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>.

Le concept est habile : dans la mesure où le système d'innovation japonais laisse peu de place à la science pure, mais domine par les techniques de production et les processus de commercialisation - très versatiles -, l'appareil industriel nippon disposerait d'un avantage stratégique décisif s'il se trouvait en mesure de capter systématiquement les informations scientifiques produites dans les laboratoires de pointe étrangers.

Surtout, le technoglobalisme représente déjà une réalité en marche : le financement par les japonais de programmes scientifiques européens, ou de chaires universitaires y compris aux Etats-Unis ; la création ex-nihilo de centres de recherche ; l'achat massif de brevets ; l'échange croissant de chercheurs en témoignent amplement.

Le Japon, utilisant l'OCDE comme paravent diplomatique, crée ainsi discrètement des réseaux d'interdépendance technologique, afin de s'élever au rang de partenaire obligé des recherches et développements futurs. Tentant de promouvoir sur le plan mondial un modèle de croissance qui lui a particulièrement bien réussi à l'intérieur de ses frontières, le Japon espère, de cette manière, disposer d'atouts susceptibles de modifier sa position vis-à-vis des Etats-Unis, tout en neutralisant l'émergence technologique de l'Europe.

Les réponses à cette démarche peuvent se déployer sur deux axes : élaborer d'une part une stratégie discursive et diplomatique au sein des instances internationales, afin d'exhiber les contradictions internes au technoglobalisme. Le deuxième axe viserait la reprise à notre compte du concept japonais par divers biais : proposer un programme précis d'assistance aux pays du tiers-monde ; créer une instance de concertation sur les échanges scientifiques et techniques à l'échelle mondiale ; œuvrer pour que des mécanismes de contrôle et de rémunération transparents puissent gérer la propriété intellectuelle au plan mondial ; proposer la création d'un laboratoire mondial de la recherche (pourquoi pas établi à Strasbourg ?

(1) 18<sup>ème</sup> proposition de l'Agence des sciences et techniques et du NISTEP en 1990 Agences dépendant du Premier ministre).

Pour la France, une étape intermédiaire serait de rechercher d'abord un consensus avec l'Allemagne sur ces questions cruciales.

Ces propositions viseraient simplement à limiter le poids de l'alternative : être dominé dans un réseau japonais ou périliter hors de lui.

En définitive, le technoglobalisme constitue une menace sérieuse, mais qui ne peut être contrée de front ; il est donc nécessaire, tant qu'il est encore temps, d'en dévier progressivement les effets dans un sens plus favorable aux intérêts français.

## **2. Le technoglobalisme japonais : une stratégie planétaire**

Les Japonais sont aujourd'hui confrontés à un double dilemme : d'une part, leur système productif, quoique remarquable pour l'exécution et la vente, achoppe sur l'insuffisance de la recherche fondamentale autochtone ; d'autre part, se profile aux Etats-Unis la menace d'un protectionnisme renforcé sur les résultats de la recherche scientifique. Or, le libre accès aux résultats de la recherche occidentale est, plus que jamais, essentiel aux entreprises japonaises, pour qui le progrès scientifique, transmuté en objets de haute technologie, demeure une nécessité vitale : une simple pause dans les cycles de transition vers les futures générations technologiques jouerait en faveur de leurs concurrents d'Asie du Sud-Est, mais aussi et surtout de l'industrie américaine, aujourd'hui à la recherche d'un second souffle.

Les entreprises japonaises ont ainsi un intérêt évident à stimuler la créativité en Europe et aux Etats-Unis, pour se greffer sur les réseaux de recherche et d'innovation correspondants, qu'elles financent le cas échéant. Le technoglobalisme apparaît donc comme un saut qualitatif au sein d'une stratégie de longue haleine visant l'appropriation du savoir-faire étranger. Ce mode d'action se fonde sur une interconnexion massive des pôles de créativité scientifique, en se focalisant sur la coopération internationale précompétitive

il ne s'agit donc plus, pour les Japonais, de copier des produits finis élaborés à l'étranger (les productions japonaises sont souvent meilleures et parfois... copiées à leur tour !) ; il s'agit de maîtriser en amont les réseaux d'information, qui constituent le substrat virtuel dont les Japonais sauront tirer, mieux que d'autres, des produits industriels compétitifs.

Par ailleurs, le technoglobalisme distille une idéologie universaliste, dont les grands axes sont l'écologie planétaire et la réduction - postulée mais non démontrée - des déséquilibres scientifiques entre nations. Comme tel, ce concept manifeste l'entrée - fort discrète il est vrai - du Japon sur la scène politique mondiale.

Plus généralement, l'idéologie du technoglobalisme s'insinue parfaitement au sein de l'universalisme flou qui a remplacé progressivement la conscience politique de l'ami et de l'ennemi, tout en intégrant les nouveaux paramètres structuraux façonnant l'économie planétaire des réseaux et des flux.

Un programme d'étude sur les liens entre économie et technologie, organisé conjointement par l'OCDE et le gouvernement japonais expose par exemple très clairement cette nouvelle forme

d'économie, où réseaux financiers et technologiques s'imbriquent en un gigantesque maillage planétaire, dessinant des lignes de potentiel inédites et imposant de nouvelles règles de puissance <sup>1</sup>.

La conséquence essentielle de ce processus s'incarne notamment dans la naissance d'un type original de multinationales que l'économiste Dunning <sup>2</sup> compare à un "système nerveux central", dont les performances dépendent moins de l'organisation de la production que de la capacité à conclure des alliances avec d'autres firmes. Les études japonaises émettent aujourd'hui l'hypothèse que de nouvelles formes de "firmes-réseaux", encore plus radicales, pourraient se développer à l'avenir. Ces entreprises seraient caractérisées par l'émergence d'entités régionales fortes et par un mode totalement nouveau de centralisation, s'appuyant sur la coordination plus que sur la dépendance hiérarchique (la hiérarchie désignant un mode pyramidal et centralisé de contrôle des informations et du pouvoir). La véritable "entreprise-réseau" - au sens de MM. Imai et Baba <sup>3</sup> - pourrait ainsi transformer la nature des hiérarchies, par le fait que l'information servirait au processus de coordination des agents économiques et non plus au seul contrôle, en circulant entre toutes les unités de production ou de recherche et non plus seulement vers le centre. L'accent serait mis sur la coordination et le partenariat plutôt que sur la planification, le contrôle ou la domination par un seul centre de décision.

Les Japonais proposent en fait d'étendre au monde entier - y compris aux réseaux de recherche fondamentale (c'est le technoglobalisme "originel") - les méthodes d'organisation qui leur ont assuré jusqu'à présent les succès que l'on sait. Notons qu'une structuration régionale d'influence utilisant ces principes est déjà en cours de mise en place par le Japon dans la zone de domination que constitue l'ASEAN.

Qu'en sera-t-il alors de l'Europe ?

L'accent mis par le Japon sur le partenariat plus que sur la confrontation est évidemment séduisant. Toutefois, plusieurs considérations suggèrent d'adopter une attitude de prudence critique face aux nouveaux paradigmes élaborés par les Japonais.

D'une part, en effet l'organisation même de la société japonaise laisse cohabiter une immense classe moyenne semi-prolétarisée et des dispositifs de domination rigoureux que contrôle une synarchie très peu nombreuse ; convivialité des dominés et puissance féodale des dominants peuvent donc coexister harmonieusement. D'autre part, selon l'avis de nombreux experts, les technologies de l'information qui constituent le fondement des processus de globalisation ne sont pas égalitaires par nature. En l'occurrence, l'accessibilité dépend de l'organisation et donc des décisions économiques et politiques qui la façonnent. Dans le contexte actuel de déréglementation, les réseaux les plus avancés pourraient engendrer des îlots<sup>4</sup> d'activité et de croissance, et des zones marginalisées "semi-arides" ou « désertiques »<sup>4</sup>.

(1) "La technologie et l'économie, les relations déterminantes TEP, OCDF avril 1992

(2) DUNNINGS (J.H.): "Domestic and National Competitiveness, International Technology Transfer and Multinational Enterprises", OCDE non publié 1984.

(3) Maîtres de recherche au NISTEP (AST - Premier ministre).

(4) Cf. SALOMON (R.-J.) : "Les communications à large bande, un problème de développement" STI, Revue n° 7, OCDE Paris, 1990.

Notons également que, selon l'avis même des théoriciens de ce système, la corrélation entre les centres et les réseaux régionaux pose de redoutables problèmes théoriques.

Enfin, la circulation d'informations, quoique libre, peut engendrer des phénomènes de domination plus forts que la rétention d'informations, car fondés sur la capacité de traiter mieux que d'autres les flux torrentiels de données qui en résultent : d y a déplacement des paradigmes structurants de la domination mais non affaiblissement de celle-ci, bien au contraire.

Le rôle futur dévolu à l'Europe, et plus particulièrement à la France, se situe au centre de cette problématique, cruciale à bien des égards pour notre pays. En effet, il serait vain de nier l'efficacité redoutable des modes d'organisation planétaire en réseaux que proposent le Japon, car ce modèle ne fait qu'anticiper une révolution structurelle de la morphologie des flux de puissance ; la coordination informelle horizontale se révélera de plus en plus comme une forme beaucoup plus efficace sur le plan économique que l'intégration verticale à la manière américaine ou européenne.

De toutes manières, la globalisation progresse déjà à vive allure en raison de la croissance mondiale très rapide : de l'investissement direct étranger, de la prédominance de ce dernier sur le commerce dans le domaine clé des services, du rôle joué par les entreprises multinationales dans le commerce mondial ; en raison enfin de l'apparition d'une structure d'offre internationale très concentrée, et donc d'oligopoles globaux résultant des restructurations ou des fusions-acquisitions à l'étranger.

Il devient dès lors plus pertinent de connaître la propre position d'un agent économique par rapport à tel ou tel réseau, que d'en déterminer l'appartenance nationale.

La globalisation des échanges se développe selon des chemins multiples, dont les plus empruntés à ce jour par le Japon sont

- le financement de programmes de recherche internationaux ("Frontières Humaines", "Intelligent Manufacturing System"... ) ou l'ouverture à la participation étrangère de projets de recherche du MM ("Real Word Computing", "Micro-machines", "Super-hypersonique"...). Citons également les 16 projets déjà lancés dans le cadre du programme ERATO, qui disposent d'un budget total s'élevant à 260 millions de francs, auxquels sont associés plus de 300 chercheurs européens d'élite. Ces chercheurs sont eux-mêmes chargés par les japonais d'animer des réseaux en Europe sur des thèmes tels que la supraconductivité, les matériaux spéciaux, les nouveaux modules électroniques

- et les logiciels (où les français excellent) ; - les investissements directs dans le champ de la recherche fondamentale (financement de chaires universitaires aux Etats-Unis et en Europe) ,

- la création ex-nihilo de centres de recherche-développement à l'étranger : on recense 280 laboratoires de recherche japonais implantés à l'étranger, dont 45 % aux Etats-Unis et 35 % en Europe, qui emploient environ 5 000 chercheurs.

- les transferts de technologies et les transactions diverses portant sur les droits de propriété intellectuelle : on relève entre 1950 et 1990 quelque 60 000 cas d'importation de techniques (autorisation d'exploitation de brevets et de procédés, achats de licence...), pour une valeur totale de près de 20 milliards de dollars. Tandis que l'Europe vend vingt fois plus de technologies qu'elle n'en rachète (les Etats-Unis trente fois plus), le Japon en exporte trois fois

moins qu'il n'en importe. Rappelons qu'en 1990, la balance des paiements technologiques a été largement excédentaire au profit de la France (de l'ordre de 500 millions de francs d'excédent) et que l'on dénombre chaque année plus d'une centaine de contrats importants de transferts de technologie de la France vers le Japon ;

- les échanges internationaux de chercheurs : depuis 1990, l'emploi de chercheurs étrangers est facilité par une nouvelle loi définissant des conditions plus souples pour le recrutement de chercheurs étrangers dans les entreprises et dans l'administration japonaise. En 1991, on recensait près de 80 000 chercheurs japonais en séjour à l'étranger et environ 55 000 chercheurs étrangers invités pour des séjours de durée variable au Japon.

On doit par ailleurs mentionner les réseaux nippo-américains, qui contournent le plus souvent l'Europe, notamment dans le secteur - crucial pour l'avenir - des technologies d'information dites "multi-média" (il s'agit de techniques permettant de coordonner plusieurs flux d'informations et par exemple le son, l'image, les graphismes, la réalité virtuelle, etc.).

Le dilemme, peu gratifiant pour la France et l'Europe, pourrait se formuler ainsi : se crisper dans une attitude purement défensive, vouée à être sapée de l'intérieur par des myriades d'accords, souvent informels, unissant l'élite des chercheurs européens aux réseaux japonais, ou accepter sans réserve le technoglobalisme, au risque de doper la compétitivité de redoutables concurrents commerciaux.

M. Nakai, haut fonctionnaire au MITI, ne laissait planer aucun doute sur la détermination du Japon de poursuivre sa politique d'entrisme dans les secteurs de la recherche de base européenne, fort de l'appui tacite des instances européennes et des chercheurs eux-mêmes, et du soutien explicite de certains Etats membres de la Communauté (Grande-Bretagne en particulier).

Il serait par ailleurs vain, de l'avis de l'ensemble des responsables japonais consultés (cf. annexe n° 1), d'escompter un véritable affrontement entre le Japon et les Etats-Unis. En effet, la superpuissance - politique, monétaire, militaire, médiatique, scientifique - des Etats-Unis leur permettra sans doute de contrôler le processus de globalisation des échanges, même si leur suprématie dans le domaine de la recherche fondamentale les incite à définir des règles plus strictes, (en ce qui concerne les brevets notamment).

A terme, la globalisation technologique peut donc se traduire par un renforcement des réseaux de pointe nippo-américains, au détriment de l'Europe qui se trouve dans une situation faible face à cette stratégie multidimensionnelle. Seule l'Allemagne paraît disposer d'une économie structurée - à l'instar du Japon - par une interconnexion forte des réseaux industriels et financiers. Ce pays semble d'ailleurs vouloir développer, de manière indépendante, des liens technologiques équilibrés avec le Japon et les Etats-Unis, comme le montrent par exemple les accords unissant Daimler à United-Technologies et Mitsubishi, qui relèvent davantage d'une stratégie mondiale à long terme, que d'options industrielles axées sur le court terme.

La France, très engagée aujourd'hui dans la construction européenne, ne peut plus éluder la stratégie japonaise de technoglobalisme et, plus généralement, la montée en puissance d'une économie globale fondée sur des réseaux délocalisés d'échange d'informations. Réseaux de recherche, d'innovation technologique, circuits financiers et ingénierie financière, banques de

données et réseaux d'entreprise constituent de plus en plus un seul espace-temps stratégique, une zone grise où se dessinent les nouveaux paradigmes de la puissance postindustrielle.

Pour la France, qui risque dans ce contexte de n'être plus qu'une source de réseaux dominés<sup>1</sup> une stratégie de sauvegarde minimale doit être définie. Cette stratégie pourrait emprunter les voies suivantes

- dans le secteur productif des services et de l'industrie, il conviendrait d'interconnecter fortement les domaines bancaires et industriels, en y agrégeant les petites entreprises par réseaux, selon les sphères d'excellence qu'elles maîtrisent et les marchés qu'elles visent, plus qu'en se référant aux produits qu'elles fabriquent, susceptibles de fluctuations trop rapides pour constituer la base d'une stratégie de réseaux. Notons par exemple qu'aujourd'hui, un "pôle d'excellence" qui ne ferait pas partie d'un réseau peut être considéré comme perdu, soit qu'il disparaisse exsangue faute d'information et de financement, soit qu'il passe dans des "mains étrangères" ;

- dans le domaine scientifique, il semblerait judicieux de constituer une fondation, facilement contrôlable sans que son contrôle apparaisse pesant. Cette fondation serait chargée de coordonner les échanges scientifiques avec l'étranger (accueil en France de scientifiques étrangers de haut niveau, suivi des scientifiques français installés pour des séjours de longue durée à l'étranger...), et de définir, pour certains thèmes de recherche prioritaires, les niveaux et les formes souhaitables d'une coopération internationale. Cette structure concentrerait des crédits de recherche publics et privés, afin d'équilibrer les pressions. Elle pourrait également accepter des crédits de source étrangère, afin de ne pas se couper des réseaux d'informations nippo-américains, mais en veillant à ce que ces financements n'affectent pas son caractère essentiellement national. Le CNRS pourrait être largement associé, voire constituer la base de cette fondation ;

- dans le domaine de l'information scientifique et technique, la France doit poursuivre les efforts engagés depuis quelques mois, et concrétisés notamment par

(1) Un réseau dominé peut être défini comme une structure maillée de flux d'information, dont les entrées et les sorties traversent nécessairement le réseau dominant. Une source, par ailleurs, peut être définie comme le lieu où s'élaborent des portions de réseaux, structurés ensuite par le seul réseau dominant



les textes portant création du Haut Conseil de l'information scientifique et technique (Premier ministre)<sup>1</sup> et de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères et du ministère de la Recherche et de l'Espace)<sup>2</sup>. L'existence et le bon fonctionnement de ces structures, chargées d'améliorer les conditions de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information scientifique et technique disponible à l'étranger, apparaissent en effet plus que jamais essentiels pour la défense et la valorisation de nos positions technologiques, industrielles et commerciales ;

- il conviendrait par ailleurs d'organiser plus systématiquement, en complément des actions officielles, l'influence française à l'étranger, en diffusant par l'intermédiaire de canaux informels (*think-tank*, universités, fondations...) des points de vue français sur les grandes questions liées à l'actualité internationale, politique, économique et industrielle. Depuis longtemps familière aux américains, allemands et japonais, cette démarche visant à créer à l'étranger des réseaux d'influence privés, n'a été jusqu'à présent que peu pratiquée par la France<sup>3</sup> ;

- sur le plan géopolitique, il semblerait opportun de "contrer" - économiquement et surtout politiquement - le Japon dans sa zone d'influence asiatique, en jouant notamment sur les sentiments traditionnels de défiance à l'égard de la puissance nippone. Toute position de force ainsi acquise permettrait sans doute de disposer d'atouts supplémentaires dans une négociation globale avec le Japon.

En définitive, sans une vision claire des enjeux dont le technoglobalisme n'est qu'un symptôme, la France ne serait bientôt plus capable de conduire une politique globale, indépendante et offensive, et d'empêcher les réseaux nippon-américains de la marginaliser, y compris en Europe; où elle deviendrait une source de segments de créativité locaux, dominés par une stratégie de réseaux planétaires.

*(1) Décret n° 93-68 du 12 janvier 1993 portant création du Haut Conseil de l'Information scientifique et technique, et d'un Comité de coordination de l'information scientifique et technique*

*(2) Décret n° 92-472 du 25 mai 1992 portant création de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique*

*(3) On peut toutefois mentionner les efforts conjoints du CREST-Ecole polytechnique et la fondation nationale des sciences politiques, qui ont permis de réunir les conditions nécessaires à la création d'une chaire universitaire aux Etats-Unis*

*(université Johns-Hopkins de Washington). Signalons également qu'un cycle de séminaires et de visites de personnalités françaises a été organisé autour de cette chair, pour permettre l'établissement d'un dialogue régulier entre les milieux politiques et industriels français et américains.*

## Annexe n° 8

# LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE ET L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Philippe Dermigny <sup>1</sup>

1. Les Chambres de commerce et d'industrie sont traditionnellement connues pour leurs rôles en matière de *formation*, notamment en tant que créatrices des premières écoles de gestion (MEC et les SUP de CO), et ceux de *fondatrices et gestionnaires de divers équipements et services publics* (ports de commerce, de pêche, aéroports, entrepôts, marchés, plates-formes d'échanges...).

Elles le sont moins pour leurs *activités d'information et de conseil aux entreprises*, sans doute moins voyant : réseaux de services multiples d'information, de banques de données, d'assistants techniques, et de tout ce qui développe "*l'immatériel*" *variable stratégique*, de tout premier plan *dans la compétition mondiale*, au sein des entreprises, prioritairement des PME réparties sur l'ensemble du territoire français.

2. La présente note, prolongement de diverses rencontres au sein du groupe de travail du Plan "Intelligence économique et stratégie des entreprises", a pour objet de situer l'implication directe et concrète, et déjà ancienne, des CCI en matière d'intelligence économique.

Cette présentation s'appuie sur ce qui peut être qualifié de "culture consulaire", faite d'une histoire, d'un enracinement, et sur l'impact stratégique que constitue le réseau des CCI en matière d'intelligence.

### **Histoire consulaire et intelligence économique**

#### **Les origines**

3. Toute institution a son histoire. Il est bon de rappeler celle, multiséculaire, des CCI en France pour retrouver l'esprit qui les anime. Elles sont la création de trois grands hommes d'État : *Henri IV, Louis XIV et Napoléon* qui, grâce au choix judicieux de leurs collaborateurs, ont produit cette institution durable et ont, en même temps, fait école en Europe sinon dans le monde.

Ils ont par là su allier à leur volonté de création d'une France institutionnellement centralisée, une *perspicacité* assez extraordinairement *décentralisatrice sur le plan économique pour organiser l'information* que les agents économiques disséminés sur le territoire national étaient susceptibles de leur apporter sur tout ce qui pouvait faire la *prospérité économique et sociale de la France*.

4. Ces collaborateurs ont pour nom *Barthélémy de Laffemas* qui, pour Henri IV, convoque un premier Conseil du commerce du royaume puis institue la première *Chambre de commerce à Marseille en 1599* qui bénéficiera, depuis Colbert, du monopole du commerce avec le Levant et de prérogatives spéciales à l'égard des Echelles comme l'entretien de représentations diplomatiques. *Colbert et Pontchartrain*, pour Louis XIV, créent en 1700 la *Chambre de commerce de Dunkerque*, après avoir institué le *Conseil du commerce*, puis, à la demande de ce dernier, 8 *Chambres de commerce* dans quelques "villes marchandes" du royaume, dont quatre ports, marquant la volonté royale de favoriser le commerce maritime (Bayonne, Bordeaux, La Rochelle et Rouen), et quatre villes de l'intérieur (Lille, Lyon, Montpellier et Toulouse). Enfin, *Jean-Antoine Chaptal* qui rétablit en 1802 les *Chambres de commerce* emportées par la tourmente révolutionnaire.

### **Chaptal et les Chambres de commerce**

5. L'œuvre de Chaptal mérite un commentaire plus long car son rôle dans le développement économique du pays a été fécond.

*L'homme* d'abord. Chaptal, né en Lozère, fait ses études à Montpellier où, appuyé par son oncle et grâce à un mariage argenté, peut faire fortune en tant qu'industriel de la chimie. Parallèlement, compagnon-maçon de Cambacérès, il est formé aux idées de l'époque. Homme de terrain et homme d'affaires, il reflète la transition du rationalisme conquérant du XVIIIème siècle à la pensée de la bourgeoisie libérale qui s'élabore alors. Il est à la charnière entre les Encyclopédistes et les Saint-simoniens qui vont marquer le milieu du XIXème siècle entreprenant et industriel.

6. *L'œuvre de Chaptal* porte l'empreinte de l'homme. Elle s'est traduite par son activité institutionnelle foisonnante à Paris.

Présenté par Cambacérès au Premier Consul, il est conseiller d'Etat en 1800 "*Chargé de rédiger la loi sur l'administration générale*". [Cette loi administrative est la même qui nous régit aujourd'hui (sur les préfets, les maires, etc.)], puis en 1801, ministre de l'Intérieur. "*Après dix ans d'anarchie qui venaient de dévorer la France, il n'existait presque plus d'organisation sociale. Il fallait relever le commerce, ranimer l'industrie, établir une nouvelle éducation publique...*" Le ministre de l'Intérieur était alors bien plus chargé que maintenant : "*instruction, cultes, douanes, fabriques, maison du souverain, travaux publics...*" voici comment il décrit sa mission parisienne dans ses "Souvenirs". Il a eu, en particulier, le mérite de convaincre Napoléon, grâce à leur estime réciproque "*que le commerce était une science utile au développement économique du pays* »<sup>1</sup>.

7. *Il rétablit, en 1802 23 Chambres de commerce*, ajoutant à celles de l'Ancien régime de nouvelles dans les territoires conquis sur la rive gauche du Rhin, aux Pays-Bas, au Piémont et à Genève.

Celle de Paris ne sera créée qu'en 1803 - en raison de l'opposition du préfet de Paris de l'époque qui, nonobstant, en sera le premier président -.

(1) "Mes souvenirs sur Napoléon" par le comte Chaptal; publiés par son arrière-petit-fils, E. Plon, Nourrit & Cie, 1983.

Les 24 Chambres de commerce avaient, entre autres, pour missions : "de présenter les vues et les moyens d'accroître la prospérité du commerce et de faire connaître au gouvernement les causes qui en arrêtaient le progrès, d'indiquer les ressources qu'on peut se procurer..."

8. Il lance en 1802 et préside pendant trente ans, jusqu'à sa mort, la *Société d'encouragement pour l'industrie nationale*. Elle avait pour mission de rattraper le retard scientifique et technique que la France avait accumulé pendant la Révolution. Tous les thèmes scientifiques et techniques y sont traités, font l'objet d'un concours annuel, d'études sur les industries étrangères. Cette mine d'information organisée est tombée assez curieusement, aujourd'hui, dans l'oubli.

9. Il crée en 1803 les *Chambres consultatives de manufactures, fabriques, arts et métiers* réparties sur tout le territoire, au nombre de 125 en France et 27 dans les départements annexés <sup>1</sup>. Elles tissent un réseau destiné au monde des petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales, dont le monde professionnel, désorganisé par la Révolution, avait besoin. Leur mission était de faire connaître par leurs avis les besoins et les moyens d'amélioration des manufactures, des fabriques et des arts et métiers, par exemple : conditions de l'apprentissage, réglementation des marques, exportation des produits français à l'étranger.

Nombre de ces Chambres consultatives ont donné naissance, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, à des Chambres de commerce non prévues lors de leur rétablissement en 1802 - une cinquantaine sur les 125 Chambres consultatives - ainsi qu'à des syndicats patronaux. Elles seront supprimées par la loi du 17 août 1950.

### **Composantes de la "culture consulaire" et intelligence économique**

10. De cette histoire "chaptalienne" des Chambres de commerce ressortent leurs grands traits spécifiques ; ils font *l'originalité de l'institution et son enracinement*. Les composants se retrouvent dans la définition des CCI et de leur rôle par *la loi organique de 1898* qui les régit depuis, ainsi que par les *textes de 1964* relatifs à *l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie* (ACFCI) et aux *Chambres régionales de commerce et d'industrie* (CRCI) <sup>2</sup>: enracinement territorial et intimité avec les entreprises, exercice d'une solidarité sur le terrain entre les membres et culture d'information.

*(1) La lecture de leur liste est édifiante sur l'état de la France industrielle et artisanale de l'époque et par la comparaison quelle permet avec ce qu'il en subsiste aujourd'hui. Qui parle encore de Marvejols, La Canourgue, Rethel ou Nantua... ? (2) L'organisation nationale des CCI s'est d'abord appelée Assemblée permanente des CCI. Instituée en 1899 sous la forme d'une assemblée de fait des présidents des CCI, elle est devenue établissement public par décret du 4 décembre 1964 et sa dénomination actuelle d'ACFCI a été entérinée par le décret du 18 juillet 1991.*

*Les CRCI ont été créées par le décret-loi du 13 avril 1938, sous la dénomination de "régions économiques", avec le statut d'établissement public. L'article 1<sup>er</sup> du décret a été inséré à l'article 18 de la loi relative aux CCI et Chambres consultatives des arts et manufactures de 1898. Le décret du 4 décembre 1964 leur a conféré la dénomination de CRCI tout en adaptant les circonscriptions à l'organisation administrative des régions.*

## **L'enracinement territorial**

11. L'originalité des CCI et des CRCI, établissements publics, est *le quadrillage de l'espace géographique* qu'elles assurent. Elles sont présentes dans toutes les zones économiques du territoire et des régions.

a. Ce sont 162 CCI (153 en métropole et 9 dans les DOM-TOM) regroupées au niveau régional en 21 CRCI et rassemblées toutes par 1 ACFCI au niveau national. Elles ont ensemble quatre grandes priorités nationales qui s'inscrivent toutes dans les actions permanentes et quotidiennes des CCI sur le terrain, auprès des entreprises et dans le cadre de *leurs missions représentatives et d'intervention économique : informer, conseiller, former et aménager*.

b. Ce terreau de représentation et d'action économique constitué par les Chambres implantées sur le territoire français dépasse les frontières. Les *Chambres françaises* ou parfois *mixtes*, sont au nombre de 65 à *l'étranger*. Elles constituent un réseau, sous forme privée, dans le prolongement des CCI de France avec lesquelles elles sont articulées pour la promotion du commerce international, à travers *l'Union des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (UCCIFE)* et dans le cadre du système *REFLEX* de la *charte nationale de l'exportation* (voir plus loin, 22.b.).

Réciproquement, existent sur le territoire français de très nombreuses Chambres de commerce étrangères ou mixtes, avec les mêmes missions et avec lesquelles les CCI métropolitaines entretiennent des relations suivies, et dont elles sont souvent les correspondants sur place.

12. Il faut signaler enfin que *l'histoire*, commencée avec la Chambre de commerce de Marseille, *a fait école dans toute l'Europe* où dans les ports, d'abord se sont établies des Chambres : Hambourg et Brême en 1803, Londres en 1696... ou dans d'autres grandes villes : Bruxelles en 1703, Cologne en 1707... Elles sont *sous statut de droit public*, inspiré de celui des Chambres françaises de Chaptal : RFA, Italie, Espagne, Pays-Bas, Luxembourg, Grèce ou de droit privé comme au Royaume-Uni, Belgique, Danemark, Irlande, Portugal. Elles développent toutes de nombreuses actions similaires, avec quelques différences, selon leur histoire ou leur statut, à celles des CCI de France. Elles sont 751 regroupées par Eurochambres, association créée en 1958 et basée à Bruxelles, qui forme, pour les 13 millions d'entreprises qu'elles représentent, *un réseau exceptionnel d'information et d'appui, et de défense de leur intérêt général auprès des instances communautaires*.

## **L'enracinement dans l'intimité de l'entreprise**

13. Les CCI sont *organiquement liées aux entreprises* qui font l'économie française dans les trois grands secteurs de *l'industrie, des commerces et des services*.

Elles regroupent 4 000 *membres titulaires* qui, renouvelés pour moitié tous les trois ans, sont en permanence en contact avec les réalités des entreprises locales, régionales ou nationales.

Elles comprennent plus de 20 000 *délégués consulaires*, élus également, autant de responsables d'entreprises qui sont les représentants des Chambres dans leur bassin d'emploi ou leur secteur d'activité.

Ce sont ces membres titulaires et ces délégués consulaires qui élisent les juges des tribunaux de commerce, autre voie pour assurer et maintenir cette intimité réelle avec la vie des entreprises.

Les CCI regroupent aussi des *membres associés*, représentant les dirigeants et cadres salariés d'entreprises ou d'établissements locaux importants.

14. Enfin, elles ont toutes des *conseillers techniques*, principalement représentants de fédérations professionnelles ou des services extérieurs de l'Etat (voir aussi 29.).

Les *services permanents* des CCI emploient environ 23 000 *personnes*, dont une partie qui a cru fortement dans les vingt dernières années pour des services d'information, de conseil, d'appuis divers aux entreprises, qui sont, avec les membres élus précités, autant *d'agents de connaissance des entreprises, de leurs besoins* et des *facteurs de progrès*.

Ils ont ensemble cette *connaissance irremplaçable du terrain*, en même temps qu'ils sont des *agents d'évolution et de compétitivité des entreprises*, en particulier grâce aux multiples informations qu'ils font circuler dans les deux sens, vers les entreprises et vers les décideurs de l'environnement sociopolitique.

L'exercice d'une solidarité sur le terrain

15. Cet ensemble humain des CCI a pour missions *la défense, la promotion et la représentation de l'intérêt général de l'industrie, du commerce et des services*. C'est à dire qu'il vit l'exercice au quotidien *d'une triple solidarité géographique* entre la ville et la campagne, l'ensemble des zones de la circonscription consulaire, *interprofessionnelle*, entre les différentes activités, et *interentreprises*, de la plus petite à la plus grande entreprise.

Cela les entraîne à l'exercice d'une synthèse par le dépassement des points de vue catégoriels qui ne va pas toujours sans heurts, voire bouleversements épisodiques. Toutefois, la nature de l'institution a assuré, jusqu'à présent, sous la tutelle conjointe des ministères du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur, une régulation de ces phénomènes ; ceux-ci, lorsqu'ils reflètent l'évolution réelle du terrain entrepreneurial, méritent néanmoins considération comme autant d'éléments d'informations économiques sur la conjoncture et les structures, ou sur les mentalités.

**Une culture d'information au quotidien**

16. *La culture d'information* des CCI s'est forgée au fil du temps et a pris des contours variés. Il faut surtout retenir que les CCI sont *organiquement des structures d'information* en raison de ce qui a été décrit précédemment. Sans doute sont-elles souvent plus connues pour leur apparence institutionnelle de groupes de défense, de notables très liés aux pouvoirs publics et aux collectivités, que comme réelles structures informationnelles et, *en ce sens, acteurs d'intelligence économique*.

Dès leur origine, les CCI ont été des agents d'information pour elles-mêmes, *afin de nourrir leurs avis*, grâce à leurs *fichiers d'entreprises*, aux *contacts* avec celles-ci, à leurs *réflexions* recueillies, aux études réalisées, aux *publications*, brochures et annuaires divers, à la *constitution de bibliothèques* et de *fonds d'archives* qui ont pris un très grand intérêt avec le temps, à la création de *services d'études économiques et de prospective* en matière de développement dans les CRCI, et plus récemment, *d'observatoires économiques locaux* dans la plupart des CCI.

En extériorisant, sous la forme d'avis, de propositions, de remontrances et d'études aux pouvoirs publics, ou en diffusant auprès des entreprises une *information multi-client ou spécialisée à la demande*, elles contribuent à ce que l'un des présidents de l'ACFCI a appelé la *promotion d'une culture économique, des idées et des connaissances*.

17. *Les trente dernières années* ont été à cet égard particulièrement riches *avec une politique active d'information* se concrétisant par la mise en place de

a. 184 *centres d'information économique*, comprenant 500 *spécialistes* et animés par un *Comité technique national*.

b. 25 *Agences régionales d'information scientifique et technique (ARIST)* avec l'aide du ministère de l'Industrie, à partir de 1975. Reliées en un réseau actif et homogène, les ARIST regroupent 140 ingénieurs et documentalistes, spécialistes de l'ingénierie d'information et dont l'action de sensibilisation, de formation et de prestation de service est démultipliée auprès des entreprises par 700 *assistants techniques à l'industrie (ATI)*.

Certaines ARIST sont centres associés de l'INPI, toutes sont centres associés de l'AFNOR et de la Communauté européenne, à travers le programme Value II destiné à la diffusion des programmes européennes de RDT et des résultats de la recherche auprès des entreprises. Ce réseau est véritablement le fer de lance de l'intelligence économique au sein du réseau consulaire.

c. 25 *Centres régionaux de documentation internationale (CRDI)* depuis 1991, en liaison étroite avec le CFCE qui est la centrale française de diffusion de l'information en provenance des Postes d'expansion économiques à l'étranger (PEE). Les CRDI sont services de proximité pour la diffusion d'information des Chambres de commerce à l'étranger, ou du réseau bancaire. Les CRDI s'appuient sur le réseau important des *conseillers en développement international (CDI)*, environ un millier.

d. 29 *Euro-info-centres (EIC)* créés en 1989, à l'initiative de la DG XXIII de la Communauté européenne. L'ensemble des EIC fonctionne en réseau, tant au niveau français qu'au niveau européen. Les EIC ont pour mission d'informer les entreprises au quotidien sur l'Europe et d'intervenir en tant qu'agents de liaison avec les diverses directions de la Commission de Bruxelles.



e. Plusieurs *banques de données nationales Delphes*, banque de données économiques avec un demi-million de références bibliographiques ; *Telefirm*, mettant en ligne les fichiers de 1 500 000 entreprises françaises, *Firmexport*, fichier des 37 000 exportateurs français ; les bilans des sociétés *S et W* ; *Perene*, fichier pour la transmission-reprise, le rapprochement d'entreprises, et plus généralement les opportunités d'affaires et 80 *banques de données et services télématiques* (Docpratic, Soutraitel, Cotraitel, PMI-Contact, Transcommerce, ActContact...).

f. 152 *Centres de formalités des entreprises* (CFE) à partir de 1980, véritables plaques tournantes pour les entreprises.

Institués pour simplifier les démarches des entreprises lors de l'accomplissement des formalités déclaratives liées à la vie de l'entreprise, en les regroupant en un lieu unique, ces centres sont également des structures d'information à l'usage des chefs d'entreprises ou de mise en relation avec d'autres services d'information et de conseil de la Chambre, ou situés dans l'environnement local de l'entreprise. Ils permettent de *rompre l'isolement* fréquent du *chef de PME* et de *l'aider à se situer par rapport à son environnement*.

18. A ce panorama déjà dense de services et d'activités d'information doivent être ajoutés les *réseaux d'assistants techniques au commerce, à l'hôtellerie, au tourisme*, environ 2 500 qui sont aussi des agents d'information et de relation pour les entreprises. Une place à part est à faire à trois grands services fonctionnant au niveau national pour l'ensemble des Chambres

a. *Le Centre de documentation pour le commerce* (CECOD) fonctionnant depuis plus de 30 ans, qui établit des études, des guides professionnels et agit en centre de ressources performant à la fois pour le Centre de formation des assistants techniques (CEFAC) et pour l'ensemble du réseau consulaire.

b. *Le Centre de formation et de documentation de l'environnement* (CFDE) qui vient de fêter ses 25 ans, forme, entre autres, les ingénieurs des DRIRE chargés de l'inspection des installations dans les entreprises, leurs services intéressés par les problèmes d'environnement et assure un rôle de *centre de ressources* en la matière pour l'ensemble des CCI-CRCI.

c. *Le bureau de l'ACFCI à Bruxelles* créé il y a 15 ans, est à la fois *représentation permanente* de la France consulaire auprès de la Commission des Communautés européennes, *instrument de relation, d'information et de lobbying* auprès des autorités de Bruxelles et des autres représentations similaires (Eurochambres, bureau des autres organisations consulaires ou professionnelles...) et *outil* très actif *d'information, de sensibilisation et de formation* auprès de l'ensemble des 183 *CRCI et CCE*

19. Le réseau des CCI-CRCI-ACFCI avec sa *galaxie de services divers d'information*, pratiquant ce qui a été appelé une "culture consulaire", constitue en soi un véritable *système d'information* fonctionnant à tous les niveaux, international, européen, français, régional et local. Il fait partie de la vie quotidienne des entreprises et de leur environnement.

Toutefois, il est encore mal connu en France même et insuffisamment utilisé en tant que *système disponible et partagé d'intelligence économique*. La cause de cette situation réside, semble-t-il, plus dans l'absence en France, en général, et dans les entreprises françaises, en particulier, d'une véritable culture d'intelligence économique coordonnant et mettant en synergie l'ensemble des moyens existants que dans les défauts internes ou de médiatisation de l'ensemble consulaire, qui est tout à fait perfectible dans cette optique.

Impact stratégique du réseau des CCI en matière d'intelligence économique 20. Les travaux du Plan relatifs à l'intelligence économique ont mis en relief quelques points forts permettant d'articuler la démonstration sur l'impact stratégique du réseau consulaire dans ce domaine et d'esquisser quelques pistes d'action à partir d'exemples.

Le *développement régional*, dont les acteurs fondamentaux sont les entreprises, requiert *une bonne circulation opérationnelle de l'information*. Plusieurs strates de l'information utile aux entreprises, et donc à une *stratégie de développement régional*, apparaissent : de l'information spécialisée et professionnelle à l'information stratégique et organisée de veille, puis à l'intelligence économique. Pour la réalisation du passage progressif d'une strate à l'autre de cette information, il convient de mener des *actions de sensibilisation* et de *formation* des entreprises et des moyens d'information, de *conception* et de *mise en place d'outils* et de *prestations* adaptés en matière d'intelligence économique.

En même temps, doivent être recherchés les moyens de résoudre, dans un *partenariat actif*, les contradictions entre le *monde politico-administratif* d'une part, et celui des CCI et des entreprises d'autre part, afin de réagir aux situations complexes de marché et d'assurer la bataille de l'emploi dans un contexte de compétition économique mondiale.

Ce descriptif fait référence à la *fluidité du système*, pour qu'il assure son efficacité interne au profit du développement économique, mais qu'en même temps il *appuie des stratégies économiques défensives ou offensives en termes de valeur ajoutée, de PIB*.

## **Circulation de l'information et développement régional**

21. La circulation opérationnelle de l'information est au cœur du développement économique, comme le démontrent les exemples de pays tels que la RFA, le Japon, la Corée du Sud ou la Suède.

Pour les CCI, le *développement régional* résulte aussi de la *circulation de l'information, tout autant que de l'usage qui en est fait* par chaque destinataire. En effet, de la bonne circulation de cette information découle des synergies entre les entreprises, les administrations et **les collectivités territoriales** qui permettent de *dépasser l'impact premier de l'information de base*.

Les responsables des CCI sont parfaitement conscients des résultats de leurs travaux en ce sens, tels qu'ils sont décrits dans les deux parties précédentes. Plusieurs exemples permettent d'illustrer l'aspect stratégique de la circulation de l'information couplée à son utilisation.

22. Les *banques de données*, citées au point 17. et qui traitent des *opportunités d'affaires*, telles que *Perene, PMI-Contact, Act-Contact, Export Affaires...* ont privilégié la circulation rapide d'une information simple. D'autres expériences ayant choisi une approche plus sophistiquée, comme RIO (Réseau inter-opportunité créé en 1978 avec l'aide du ministère de l'Industrie), ont échoué ou

fonctionnent difficilement, comme c'est le cas du BC NET communautaire, car elles ont mis en avant la finesse et la complexité de l'information, au détriment de sa circulation qui est primordiale dans la mise en contact entre entreprises. Un autre aspect de ce type d'expérience est mis en valeur par PMI-Contact, ou encore la banque de données Cotraitel s'adressant aux donneurs d'ordre et sous-traitants : *la nécessité de services* liés à la banque de données entre les mains de *spécialistes capables d'apporter un traitement professionnel et une valeur ajoutée à l'information elle-même*, et à sa circulation.

23. L'action des ARIST est également probante. L'information scientifique et technique (IST) traitée par elles, est considérée comme *facteur puissant* du développement régional puisque déterminante pour *l'innovation et le transfert technologique*.

La circulation de cette information, d'abord primaire (brevets, marques, états de l'art...), peut être un *facteur déclenchant pour les entreprises* qui la reçoivent, pour l'évolution de leur savoir-faire et en les incitant à se *préoccuper de la création d'un système interne d'information*, même rudimentaire.

De même, en tant que "*chasseurs d'information*" auprès des banques de données qui n'ont pas de secret pour leurs agents, ou auprès de plus de 2 000 experts et spécialistes des secteurs public ou privé, qui sont autant de *sources de compétences* pour les entreprises, les ARIST sont des *agents de circulation de l'information, de mise en relation, d'interface "intelligente" pour la veille technologique*.

*Les ARIST sont ainsi amenées à proposer en permanence des services d'information de plus en plus élaborés, à compléter l'IS'I' par une information économique, sur la concurrence, par exemple.*

Les ARIST apportent, à la fois, *un service de proximité de distribution de l'information spécialisée*, à temps et frais partagés, et *une compétence affirmée en matière de conception de produits et de services d'information pour les entreprises*. A ce titre, elles sont aidées financièrement par le ministère de l'Industrie, dans le cadre d'un protocole pluriannuel d'objectifs, et individuellement par des Régions, dans le cadre ou non des contrats de Plan Etat-Région.

24. *L'expérience plus récente des observatoires économiques* repose sur une démarche identique. Le premier observatoire, celui de la CCI de Paris dont la notoriété est internationale, a voulu contribuer à la circulation d'une information sur la conjoncture et sur les structures économiques, basée sur les études, les réflexions, les compétences d'analyse, le gisement d'information de la CCI et le partage d'informations détenues par d'autres sources (INSEE, ministères).

Les CRCI ont initié leur *démarche propre* au niveau régional, dans les *années 1965-1970*, par la création de *services d'études et de prospective*. Depuis, ils œuvrent activement à la *circulation d'une information traitée* sur l'économie régionale, sur la conjoncture et des études pour le Plan, de prospective, d'aménagement du territoire, ou plus ciblée sur la connaissance des structures et des perspectives d'évolution de secteurs d'activités. Cet ensemble rend présentes les CRCI dans les relations avec les administrations régionales de l'Etat et des régions qui leur confient également des études. Certaines CRCI ont créé des *observatoires de l'emploi et des qualifications* dans le même esprit.

Les mêmes idées se retrouvent dans la *création plus récente, dans la plupart des CCI, d'observatoires économiques*, qui travaillent en partenariat entre les sources propres

d'information des CCI et celles d'autres organismes publics (administration, INSEE, universités...) ou privés (fédérations professionnelles), surtout à la mise *en forme d'une information adaptée au monde de l'entreprise* et à ses divers interlocuteurs. Ces observatoires sont nés de la crise qui oblige chaque bassin d'emploi à créer des *moyens d'investigation et de connaissance utiles* dans la compétition internationale et pour la bataille de l'emploi, entre autres sur les *facteurs endogènes ou externes du développement*

L'intérêt majeur de ces services économiques régionaux ou observatoires économiques locaux réside, comme dans les autres exemples, dans le *traitement d'informations partagées avec d'autres au sein de structures avant la sensibilité des entreprises* que confère leur proximité.

Les CCI et les strates de l'information

de l'information professionnelle spécialisée à l'intelligence économique

25. Les CCI ont exploré les diverses strates de l'information, sans toutefois parvenir encore complètement, seules, à celle de l'intelligence économique ; d'abord, en raison de l'absence d'une véritable culture française de l'intelligence économique, ensuite, parce que celle-ci repose sur une expérience dans la durée, construite avec les autres partenaires.

Ici ne seront évoqués que quelques aspects de cette construction, à partir d'exemples et de l'examen des principaux problèmes actuels. L'action des CCI en matière *d'information professionnelle spécialisée*, d'usage et d'accès quasi immédiat pour les entreprises, a été déjà largement illustrée. L'accent sera donc mis sur les autres strates.

26. *L'information stratégique et organisée de veille, outil d'aide à la décision*, est un domaine où, bien que les CCI soient déjà très présentes avec de multiples services, en particulier les ARIST, leur visibilité pour les entreprises reste insuffisante. Chez celles-ci, n'existent pas encore un véritable réflexe de quête informationnelle, une réelle connaissance de l'activité des CCI en la matière, même si parfois des améliorations de fonctionnement sont souhaitables ; elles se révéleront d'autant mieux à l'usage qu'en feront les entreprises et les autres partenaires.

*La difficulté* que les CCI ont à *facturer les services offerts*, même au coût marginal, révèle assez bien l'ampleur de la tâche à accomplir pour rendre présente au quotidien la nécessité d'une information stratégique.

Pour les CCI se pose aussi *le problème de l'accès aux sources d'information primaires* et des *interconnexions de réseaux* aux différents niveaux, international, européen, national. Elles ont pu avoir tendance à innover seules, par leur propre réseau, pour résoudre ce problème. Il serait souhaitable qu'un appui des pouvoirs publics soit développé à ce sujet.

Un exemple, celui de la charte nationale de l'exportation, signée en 1989, qui a pour vocation d'organiser le système d'information, de contact, de prospection, de formation et de promotion des entreprises françaises à l'étranger, entre les CCI, CRICI, les pouvoirs publics (DRCE, CFCE) les régions et les organisations

patronales (CNPF, CGPME, sociétés de commerce international, conseillers du commerce extérieur) peut servir de trame de réflexion transposable à d'autres domaines de l'information.

Démultipliée dans les régions par des *conventions régionales de l'exportation* (CORLX) entre les différents acteurs de terrain (région, DRCE, CRCI, CI I, Chambres d'agriculture et des métiers...), la charte représente la première véritable expérience en France d'organisation de l'information stratégique en un réseau multi partenarial, au profit des entreprises.

Organisé par filières *géographiques*, et impliquant tous les acteurs, le système articule les interventions de chacun de ces acteurs, selon des procédures lisibles par les entreprises, des *services de proximité* que sont les CRCI-CCI, jusqu'aux services *REFLEX à l'étranger*, sur la base des CCI françaises dans les pays étrangers, reliées aux Postes d'expansion économique. C'est aussi dans ce cadre que le *CFCE* s'est vu confier le *rôle de centrale d'information*, depuis les PEE vers les CCI et les entreprises, par l'intermédiaire des CRCI (voir 14. du présent texte). Ce système renforce la logique de développement régional. Première expérience, elle manque encore d'une reconnaissance réelle de son intérêt et surtout de souplesse étant donné que le système est soumis à des tensions internes du fait de la *diversité d'expériences et de culture d'information des différents partenaires*.

c. Un autre souci des CCI est *d'offrir aux entreprises des instruments de veille*, qu'elles puissent s'approprier en interne et gérer directement, ou situés dans des services de proximité. Les ARIST de Bretagne, Pays de Loire, Limousin-Poitou-Charentes ont, par exemple, mis au point, avec l'aide financière du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, un *logiciel de veille cessible* : Brise PC-Trimaran. Plusieurs autres ARIST commencent à diffuser ce produit qui peut avoir un impact très intéressant dans le tissu industriel.

Des travaux sont en cours également pour faciliter *l'accès quasi direct aux entreprises d'une information stratégique* par utilisation de banques de données. Ainsi, une étude est poursuivie en Languedoc-Roussillon pour la création d'un ante-serveur permettant à un industriel posant sa question d'être connecté en online aux banques de données pertinentes, ou en off-line, par re-routage, aux services de proximité compétents.

27. Le domaine de *l'intelligence économique* qui ajoute aux notions précédentes d'information spécialisée, *d'information stratégique et de veille*, celles de la protection de l'information et d'influence, a été exploré par les CRCI et les CCI, mais sans que, pour l'instant, ce soit dans une approche organisée au plan national.

Un exemple : celui de la Conférence permanente des Chambres de commerce et d'industrie du sud de la France, du nord et de l'est de l'Espagne (COPEF) qui a mené, en 1978, une étude sur 100 produits sensibles pour les régions du Sud français, dans le cadre des négociations sur l'intégration de l'Espagne à la CEE. La conclusion a porté principalement sur la nécessité pour l'Espagne d'appliquer le régime de la TVA dès le 1<sup>er</sup> janvier 1986, conclusion que les CCI de France ont pu défendre avec succès auprès des pouvoirs publics français et de la Commission de la CEE. Il semble qu'une telle démarche relève de l'intelligence économique.

Les études, avis et propositions que réalisent les CRCI et les CCI sur le développement régional, le Plan, sur les lois et règlements applicables à l'économie, sont autant *d'outils* qui **influencent les idées** des décideurs politiques dans la mesure où ils *expriment la voix des entreprises* et créent un véritable dialogue entre CCI-CRCI, administrations et collectivités territoriales.

Il apparaît en clair qu'un *effort très important de sensibilisation et de formation à l'intelligence économique* auprès des CCI, des entreprises et d'autres acteurs de leur environnement, est nécessaire pour modifier l'état d'esprit et introduire progressivement un mode culturel nouveau. Le réseau des CCI est disponible pour cette action nationale qu'il serait, sans doute, bon de faire *précéder d'expérimentations au niveau régional*, avec quelques régions pilotes, bien que l'urgence exige un mouvement de grande ampleur.

### **Coopération entre le monde politico-administratif et les CCI pour la mise en place d'un système français d'intelligence économique**

28. Les *relations* entre les CCI-CRCI et le monde politico-administratif sont *diverses suivant leur ancienneté, leur nature et le contexte* dans lequel elles se sont développées. Il paraît *manquer surtout, pour l'instant*, une réelle *volonté de synergie*, de type allemand, japonais, voire anglais, de type "civisme économique" qui, tout en *visant à l'efficacité de moyens*, permettrait, en même temps, *la mise en oeuvre d'un véritable système français d'intelligence économique*.

29. Les *habitudes de travail commun et de coopération*, même si elles sont parfois tendues, comme lorsqu'il s'agit, par exemple, du budget des Chambres, existent institutionnellement, ou par tradition, entre les CCI et les divers services de l'Etat, aux différents échelons, ministères, préfetures et services extérieurs déconcentrés.

a. Certains ministères, ceux de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur, de la PME, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, les préfetures de région et des départements, les directeurs régionaux de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) et les délégués régionaux pour le commerce et l'artisanat (DRCA) assurent *la tutelle administrative des* et sont leurs premiers *conseillers techniques*. Les TPG collectent, pour leur compte, une partie des ressources des Chambres, l'imposition additionnelle à la taxe professionnelle (IA'II') et sont également leurs *conseillers techniques*. Les autres, chargés des divers services liés à l'économie (Equipement et Transports, ANVAR, Education nationale, INSEE Environnement...) sont tous, aux niveaux national, régional et local, *conseillers techniques des Chambres*, et à ce titre, les travaux en commun ou réflexions partagées sont fréquents.

b. C'est en particulier grâce à ces contacts réguliers sur le terrain, amenant au partage d'objectifs et à des habitudes confiantes de travail en commun, qu'ont pu être mis en place

des comités d'alerte pour la prévention des difficultés d'entreprises *ou d'autres actions* impliquant services de l'Etat et Chambres. La plus grande déconcentration récente des services de l'Etat n'a rien modifié à ces pratiques, si ce n'est, au contraire, pour les renforcer.

Un exemple récent, celui de la signature, en juin 1991, entre le *ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur, et l'ACFCI, d'un accord de coopération* définissant des thèmes, les modalités de travail sur le terrain. Cet accord est démultiplié en régions entre les CRCI-CCI et les DRIRE et incite à approfondir le travail en coopération sur le terrain, à la multiplication des actions communes et concertées dans les domaines de l'information, de la formation des agents, des actions diverses tournées vers les entreprises, au profit de leur modernisation et de leur développement.

c. Dans la *bataille pour l'emploi*, des *engagements* viennent d'être pris par 1 *ACFCI et les CCI* en tant que partenaires actifs des pouvoirs publics.

Depuis trois ans, les CCI, associées aux Chambres d'agriculture et des métiers, s'activent dans une campagne de promotion de l'apprentissage, l'un des remèdes au chômage, mais aussi afin de répondre aux besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre qualifiée. Elles sont également actives au sein des Comités régionaux de l'emploi et de la formation (COREF) auxquels elles apportent leurs informations et expériences en matière d'observation des qualifications.

Le monde consulaire s'inscrit ainsi dans la logique de l'enjeu que décrit Michel Giraud, ministre du Travail, dans une tribune du "Figaro" du 22 juillet 1993 "*L'enjeu de la nouvelle politique d'aménagement du territoire doit être de faire participer chaque partenaire du territoire français au combat pour l'emploi, objectif prioritaire de la nation*".

La logique de cet enjeu consiste dans le *renforcement du potentiel économique de la France*, lequel repose sur la mise en place d'un système français d'intelligence économique associant et coordonnant partenaires et moyens.

30. A ce dernier titre, les relations des CCI-CRCI sont plus complexes avec les collectivités territoriales en raison de l'histoire et de la logique respectives des deux institutions.

a. En matière de *développement économique régional ou local*, les *seuls véritables intervenants décentralisés aux côtés des services de l'Etat* étaient, *jusqu'en 1982*, les Chambres consulaires, d'agriculture, de commerce et d'industrie et de métiers. Les CCI ont tout naturellement développé, aux plans régional et local, des *stratégies d'alliance*, tant avec les autres Chambres consulaires, qu'avec les services de l'Etat et les collectivités territoriales, dans le domaine des différents facteurs du développement économique, équipements ou services à caractère public, afin de réaliser, à partir des points forts, leur essaimage dans l'espace économique, régional ou local.

Depuis 1982, les lois de décentralisation créant les collectivités territoriales de pleine autorité et ayant étendu leurs compétences au développement économique et social, ont introduit pour les Chambres un *champ de compétition et parfois de conflit*, lié à la montée en puissance des collectivités.

b. A l'occasion de la première assemblée générale de l'ACFCI en 1993, dont le thème central était "La décentralisation et les CCI", Valéry Giscard d'Estaing, président de

l'Association nationale des élus régionaux (ANER), était intervenu sur ce thème. Précisant les logiques respectives de ces deux institutions, il insistait sur la base de leur complémentarité et, ce faisant, de leurs stratégies d'alliances, dans le droit fil de la déclaration déjà citée du ministre Giraud.

La logique institutionnelle des collectivités est politique et repose sur un processus électoral qui lui confère *la légitimité du citoyen*. Celle des Chambres est économique, s'appuie sur la *légitimité de l'entreprise*, son électeur, et avec laquelle elle vit en intimité. Les possibilités que l'intelligence économique progresse en France résident donc dans la combinaison et la bonne articulation de ces deux logiques par divers moyens permettant l'apprentissage d'une vie en commun.

31. Il semble bien que les nombreuses *expériences de plates formes et d'outils de partenariat* - sous forme d'associations ou de sociétés d'économie mixte -, qu'ensemble services de l'Etat, collectivités territoriales et Chambres consulaires ont déjà su créer en diverses occasions, sur différents thèmes - création et transmission d'entreprises, information, transfert de technologie, aide au conseil... - démontrent que cette *conjonction de synergies est passible* ; même si des tensions existent, elles font partie de cet apprentissage.

Il est évident que dans ce domaine, les CCI doivent pouvoir affirmer leur souplesse d'adaptation et de réponse aux situations complexes de marché et aux besoins des entreprises. Les exemples de ces possibilités foisonnent dans les CCI et la mise en place, dans les régions, à leur initiative, de clubs d'acteurs de l'intelligence économique, avec l'appui du Commissariat général du Plan, paraîtrait l'une des bonnes amorces pour l'apprentissage des voies et moyens d'une stratégie d'intelligence économique.



## BIBLIOGRAPHIE<sup>1</sup>

Les analyses comparatives des pratiques dans différents pays

**AL. MOUALLIMI (A.Y)** : *Japanese Management and Saudi Culture*, King Fahad University of Petroleum and Minerals, 15-18 décembre 1991.

**BAUMARD (Philippe)** : *The Strengthening of Open Business Intelligence Communities : Applications for China*, Institut d'information scientifique et technique de Shanghai, (Chine), conférence internationale, 29-31 octobre 1991.

**BAUMARD (Philippe)** : *A Comparative Analysis of European, Japanese and American Business Intelligence Thinking*, King Fahad University of Petroleum and Chemicals, Dhahran, (Arabie Saoudite), conférence arabo-japonaise sur le management industriel, 15-18 décembre 1991.

**BONTHOUS (Jean-Marie)** : *Understanding Intelligence Across Cultures, Transcending Perceptual Biases, and Developing an Intelligent Corporation*, in *The International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, vol. 6, n° 4, New York, (Etats-Unis), Intel Publishing, (analyses comparées Suède, Japon, Etats-Unis, France, Japon), 1993.

**BRENNER-EVERETT (H.) et OLSEN (G.V.)** : *Organizational Factors in Competitive Information Programs in Industry*, Eusidic Research Report (Europe), New York, (Etats-Unis), 1991.

**DAVENPORT (Elizabeth) et CRONIN (Blaise)** : *The Virtual Apprentice*, University of Strathclyde, (Ecosse), Department of Information Science, Research Paper, 1991.

**DEDIJER (Stevan)** : *Sweden's National Intelligence 2000*, *Institut d'études économiques de Lund*, (Suède), projet de recherche FOA-IUA-IVA, 24 octobre 1984.

**DEDIJER (Stevan) et JEQUIER (N.) Eds** : *Intelligence for Economic Development an Inquiry into the Role of Knowledge Industry*, Oxford, (Grande-Bretagne), Bergamon, 1987.

(1) Rédigée par Philippe Baumard

**DEDIJER (Stevan)** : *Development and Management by Intelligence : Japan* University of Lund, (Suède), Institute of Economic Research, Researcher Papers n° 15, 1991.

**DEDIJER (Stevan)** : *Development and Management by Intelligence : Japan*, texte présenté à la conférence internationale "Technologie et marketing", Shanghai, (Chine), 29-31 octobre 1991

**ERB (Sandra)** : *Competitive Intelligence in the Acquisition of Japanese and German Companies*, présentation de Technology Catalysts, 7ème conférence SCIP, Washington, (Etats-Unis), 26 mars 1992.

**ESMEIN (Jean)** : *Le champ stratégique de l'information au Japon*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 74-78.

**FRY (S.)** : *How to Succeed in the New Europe*, in *Public Relations Journal*, vol. 47, n° 1, janvier 1991, p. 17-21.

**FULD (Leonard) et O'BRIEN (V.F.)** : *Business Intelligence and the New Europe*, in *Planning Review*, vol. 19, n° 4, juillet-août 1991, p. 29-34.

**GILAD (Tamar), GLOBERMAN (Moshe) et ZAVIALOV (Kirill)** : *Obtaining Intelligence from Russia and Israël*, 7ème conférence SCIP, Washington, (Etats-Unis), 26 mars 1992.

**HARBULOT (Christian)** : *Techniques offensives et guerre économique*, Agence pour la diffusion de l'information technologique, étude n° 131, Paris, octobre 1989.  
**HARBULOT (Christian)** : *Competitive Confrontations and Information Strategies*, Social Intelligence, vol. 1, n° 1, p. 43-55, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, (contient des analyses de différents pays), 1991.

**HARBULOT (Christian)** : *La machine de guerre économique*, Economica, Paris, octobre 1992.

**HERRING (Jan-P.)**: *The Government Role in Japanese Competitive Intelligence*, *Competitive Intelligence*, vol. 3, n° 4, février 1989.

**HERRING (Jan-P.)**: *Business Intelligence in Japan and Sweden : Lessons for the United States*, in *Journal of Business Strategy*, vol. 13, n° 2, mars-avril 1992.

**HIMELFARB (Daniel)** : *Japanese Intelligence in the USA : Two Driving Forces*, *Competitive Intelligence*, février 1989.

**JAMES (David)** : *Machine Minds No Match for Humans : Gathering Business Intelligence*, in *Business Review Weekly* (Australie), 26 avril 1991.

**KALSTEH (Karl) et al.**, *Information as a Strategic Tool to Improve Industrial Competitiveness*, conférence FID/H, Espoo, (Finlande), 24-25 août 1988, documents publiés in *Information Services and Use*, vol. 9, n° 4, p. 189, 191-215, 217-233, 235-245, 247-253, novembre 1989.

**KOTLER (Mindy)** : *Information Perception : a Strategic Gap*, 3ème conférence internationale sur l'information au Japon, Nancy, 15-18 mai 1991.

**LEVET (Jean-Louis) et TOURET (Jean-Claude)** : *La révolution des pouvoirs*, Paris, Economica, 1992, p. 11-49.

**MAURICE (Albert)** : *Information : tout est calme, mon général !* in *Le Journal de Genève, (Suisse)*, 19 février 1991.

**MIAO (Kihao) et ZHANG (Zuozhi)** : *Anatomy of Jetro's Overseas Technology :tifonitoring Bibliometrical and Content Analisis*, *Scientometrics*, vol. 19, n° 1-2, 1990, p. 75-90.

**NADOULEK (Bernard)** : *L'intelligence stratégique*, Agence pour la diffusion de l'information technologique, (analyse comparée des matrices culturelles), Paris, 1988.

**NAKAGAWA (Juro)** : *Global Competitiveness : a View from a Japanese Trading Company : Nichimen*, 6° conférence SCIP, New-Orleans, (Etats-Unis), 6 mars 1991.

**NAKAGAWA (Juro)** : *Japanese Intelligence, Trade and Industry*, in TAGERUD (Yaël), SIGURDSON (John) Eds : *The Intelligent Corporation : the Privatisation of Intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 39-53.

**NAKAGAWA (Juro)** : *Strategic Information Systems and Business Intelligence in Japan*, in PRESCOTT (John) Ed. : *Global Perspectives on Competitive*.

**PRESCOTT (John-E.), GIBBONS (Patrick-T.) et GANESH (U.)**, (University of Pittsburg, Etats-Unis) : *An Overview of Global Competitive Intelligence*, in PRESCOTT (John), Ed. : *Global Perspectives on Competitive Intelligence*, Vienna, (Etats-Unis), SCIP (analyse des pratiques américaines), 1992.

**SIGURDSON (John)** : *Japan's Pursuit of Knowledge : Reversing the Flow of Information*, in ANNERSTEDT (J) et JAMISON (A) : *From Research Policy to Social Intelligence*, New York, (Etats-Unis), MacMillan, 1988.

**SIGURDSON (John) et NELSON (P.)** : *Intelligence Gathering and Japan : the Elusive Role of Grey Intelligence*, Research Policy Institute, Research Papers, University of Lund, (Suède), 1990.

**TAWARA (S.) Ed.** : *The Japan-USA Business Intelligence War*, Tokyo, (Japon), Bungei Shunju, 1990.

## **Organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise**

**AAKER (D.A.)** : *Organizing a Strategic Information Scanning System*, in *California Management Review*, vol. 25, p. 76 et suiv., 1983.

**AGUILAR (Francis-J)** : *Scanning the Business Environment*, New York, (EtatsUnis), Macmillan, 1967.

**ANSOFF (Igor)** : *Managing Strategic Surprise Through Response to Weak Signals*, in *California Management Review*, vol. 23, 1975.

**ATTANASIO (Dominik)** : *The Multiple Benefits of Competitor Intelligence*, in *Journal of Business Strategy*, mai juin 1988, p. 16-19.

**BAUMARD (Philippe)** : *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris, Masson, 199L

**BROWALDH (Tore), vice-président de Volvo** : *The Intelligence Bank*, in TAGERUD (Yaël) et StGURDSON (John) Eds : *The Intelligent Corporation : the Privatisation of Intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 53-59.

**CALORI (R.), ATAMER (T.) et LAURENT (P.)** : *Dynamique des marchés et veille stratégique*, in *Revue d'économie industrielle*, n° 46, 4<sup>e</sup> trimestre 1988.

**COLE (R.)** : *Target Information for Competitive Performance*, in *Harvard Business Review*, n° 3, mai juin 1985, p. 76-83.

**DANIELS (L.M.)** : *Business Intelligence and Strategic Planning*, Cambridge, (Etats-Unis), Harvard University Press, 1979.

**DAVIDSON (W.H.)** : *The Role of Global Scanning in Business Planning*, *Organizational Dynamics*, vol. 19, n° 3, 1991, p. 4-16.

**DOWNHAM (Max), vice-président Nutrasweet Co.** : *Global Business Intelligence*, in TAGERUD (Yaël) et SIGURDSON (John) Eds : *The Intelligent Corporation : the Privatisation of Intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 107-115.

**FULD (Léonard)** : *Competitor Intelligence : How to Get it How to Use It*, New York, (Etats-Unis), John Wiley, 1985.

**FULD (Léonard)** : *Monitoring the Competition*, New York, (Etats-Unis), John Wiley, 1988.

**GENELOT (Dominique)** : *Manager dans la complexité*, Paris, INSEP, 1992.

**GILAD (Benjamin) et GILAD (Tamar)** : *The Business Intelligence System : a New Tool for Competitive Advantage*, New York, (Etats-Unis), Amacom, 1988.

**GILAD (Benjamin)** : *The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy*, in *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, n° 4, 1989.

**GOSHAL (Sumantra) et KIM SEO KI** : *Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage*, New York, (Etats-Unis), Amacom, 1988.

**GUILLAUMOT (Robert)** : *L'intelligence, c'est l'information juste, juste à temps*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 63-64.

**HAGERTY (B.)** : *Unilever Scours the Globe for Better Ideas*, in *Wall Street Journal*, 25 avril 1990.

**HAMEREFORS (S.) (Esselte, Suède)** : *Practical Implementation of Business Intelligence Services in Business Organizations*, in TAGERUD (Yaël) et SIGURDSON (John) Eds : *The intelligent Corporation : thé Privatisation of Intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 115-131.

**HANDEL (M.I.)** : *Intelligence and the Problem of Strategic Surprise*, in *The Journal of Strategic Studies*, septembre 1984, p. 258.

**HUNT (Charles)et ZARTARIAN (Vahé)** : *Le renseignement stratégique au service de votre entreprise*, Paris, Editions First, 1990.

**JAKOBIAK (François)** : *Maîtriser l'information critique*, Paris, Editions d'Organisation, 1988, p. 37-51, p. 83-85, p. 192-209.

**JAKOBIAK (François)** : *Pratiques de la veille technologique*, Paris, Editions d'Organisation, 1990.

**LEPEULE (J-M.)** : *Maîtriser l'information : une obligation pour l'entreprise des années 90*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 7274.

**LESCA (Humbert)** : *Le problème culturel de la veille stratégique : la construction du puzzle* Réalités Industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992 p. 67-72.

**MARTINET (Bruno) et RIBAUT (Jean-Michel)** : *La veille technologique concurrentielle et commerciale*, Paris, Editions d'Organisation, 1988, p. 15-69, p. 237-238.

**MICHEL (D.)** : *Comment s'informer sur ses concurrents ?*, Grandes Lignes, janvier 1992, p. 28-32.

**OURY (Jean-Pierre)** : *Economie politique de la vigilance*, Paris, Calmann-Lévy, 1983.

**PORTER (Michael) et MILLAR (V.E.)** : *Pour battre vos concurrents, maîtriser mieux l'information*, Harvard-L'Expansion, 1986, p. 6-20.

**PRESCOTT (John)** : *Advances in Competitive Intelligence*, Vienna, (Etats-Unis), SCIP, 1989.

**RODHAIN (Claude)** : *Propriété industrielle : les enjeux de l'information*, Réalités Industrielles, Paris, Eska-Annales des mines, avril 1992, p. 21-24.

**SAGET (Isabelle)** : *Concurrence : alerte permanente*, Action commerciale, n° 106, février 1992, p. 12-17.

**SAMMON (William-L.), KURLAND (M.A.) et SPITALNIC (R.), Eds** : *Business Competitor Intelligence*, New York, (Etats-Unis), John Wiley & Sons, 1984. **VILLAIN (Jacques)** : *L'entreprise aux aguets*, Paris, Masson, 1989.

**Les sources d'intelligence économique pour les entreprises**

**COMBS (R.) et MOORHEAD (J.)** : *Competitive Intelligence : Finding the Clues On-Line*, Database, vol. 13, n° 5, p. 15-18, octobre 1990.

**CONHAIM (W.W.)** : *Resources for Marketing and Business Intelligence*, Link-Up, vol. 8, n° 6, novembre-décembre 1991, p. 26-28.

**DOLLINGER (M.J.) et KOLCHIN (M.G.)** : *Obtaining Strategic Information from Suppliers*, in *SAM Advanced Management Journal*, 1987, p. 42-47.

**FAYARD (Pierre)** : *Sciences aux Quotidiens*, Nice, Z'Editions, 1993, p. 77-96.

**FRAISSE (M.)** : *L'information micro-économique : de la boîte à chaussures au Minitel*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992 p. 18-21

**FULD (Leonard)** : *How to Gather Foreign Intelligence Without Leaving Home*, in *Marketing News*, 4 janvier 1988, p. 24.

**GONZALES (A.)** : *Rexis : un réseau d'expertise sur l'information stratégique*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 47-50.

**GOURD (F)** : *Les enjeux économiques de l'information stratégique*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 51-54.

**KIGHT (Leila)** : *The Search for Intelligence on Divisions and Subsidiaries*, in *Planning Review*, mai juin 1989.

**LAGERSTAM (Katarina)** : *Financial intelligence in Foreign Exchange Markets*, in TAGERUD (Yaël) et SIGURDSON (John), Eds : *The Intelligence Corporation : the Privatisation of Intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 131-143.

**MCGONAGLE (J.J.) et VELLA (C.M.)** : *Just Call your Computer*, Bank Marketing, juin 1986, p. 36-39.

**MCGONAGLE (J.J.) et VELLA (C.M.)** : *Competitive Intelligence : Plugging Information Voids*, Merger & acquisitions, juillet-août 1986, p. 43-47.

**MCGRANE (J.M.)** : *Going On-Line for Planning and Competitive Intelligence*, in *Management Review*, octobre 1987, p. 55-56.

**MEYER (Herbert-E) et PINCUS (Michael)** : *Cloak and Data*, CIO, vol. 3, n° 12, septembre 1990.

**THIETARD (Raymond-Alain) et VIVAS (Robert)** : *Strategic Intelligence Activity the Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information*, in *Strategic Management Journal*, vol. 2, 1981, p. 15-25

**La privatisation de l'intelligence économique des gouvernements**

**COLBY (William)** : *Privatizing Intelligence*, in TAGERUD (Yaël) et SIGURDSON (John), Eds : *The Intelligent Corporation : the privatisation of intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992, p. 17-23.

**SIGURDSON (John) et TAGERUD (Yaël) Eds** : *The Intelligent Corporation : the Privatisation of Intelligence*, Londres, (Grande-Bretagne), Taylor Graham, 1992

**STEELE (Robert), Editeur** : *Open Source National Security and Competitiveness* Washington, (Etats-Unis), OSS Publications, novembre 1993.

**TOFFLER (Alvin et Heidi)** : *War and Anti-War : Survival at the Dawn of the 21st Century*, New York, (Etats-Unis), Little, Brown & Company, 1993.

**WILENSKY (HAROLD L.)**, *Organizational Intelligence*, International Encyclopedia of Social Sciences, New York, (Etats-Unis), Macmillan & The Free Press, 1967, p. 319-334.

### **Intelligence économique et politique d'accompagnement des Etats et des collectivités locales**

**BAUMARD (Philippe)** : *Guerre économique et communauté d'intelligence*, *La Revue Politique et Parlementaire*, Paris, janvier 1992.

**BAUMARD (Philippe)** : *Concertation et culture collective de l'information : les nouvelles communautés d'intelligence*, *Réalités industrielles*, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 80-84.

**BAUMARD (Philippe)** : *National Intelligence Communities : Consolidation versus Renewal ?* in PRESCOTT (John) Ed. : *Global Perspectives on Competitive Intelligence*, Vienna, (Etats-Unis), SCIP, (Etats-Unis, Europe, Japon), 1992.

**BENOIT-CATTIN (Yves)** : *Les unions patronales, relais naturels pour l'information économique des entreprises*, *Réalités industrielles*, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 41-43.

**BRYANT (W.E.)** : *Japanese Private Economic Diplomacy : an Analysis of Business Government Linkages*, New York, (Etats-Unis), Praeger, 1975.

**COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN** : *Information et compétitivité*, rapport du groupe présidé par MAYER (René), Paris, 1991

**DEDIJER (Stevan)** : *Self-Deception in Governing : Learning to Think the Impossible*, conférence intitulée "Deception in Politics and Economics", Institut suédois des Affaires internationales, 25 mai 1989.

**DEDIJER (Stevan)** : *After the Cold War : Trends in Intelligence and Security in The intelligent enterprise*, septembre 1991, p. 17-18.

**DEDIJER (Michaël)** : *Economic Intelligence : CIA's Priority in the Nineties*, interview de William Webster à Stockholm, (Suède), 17 octobre 1991.

**FISCHER (Georges)** : *Les efforts de la CCIP en termes d'information* Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992, p. 29-34.

**GILAD (Tamar), GLOBERMAN (Moche) et ZAVIALOV (Kirill)** : *Obtaining Intelligence from Russia and Israël*, 7e conférence SCIP, Washington, (Etats-Unis), 26 mars 1992.

**GUILLERM (S.)** : *Infotech : l'expérience de la CCI de Rennes*, Réalités industrielles, Paris, Eska-Annales des Mines, avril 1992 p. 43-46.

**HERMANN (Michaël)** : *The Governmental Intelligence System : Involution and Rode*, in *Social Intelligence Journal*, Oxford University, Nuffield College, (Grande-Bretagne), octobre 1991

**LACHAUX (C.)** : *Sommes-nous en guerre économique ?*, Défense nationale, Paris, FEDN, juin 1992 p. 103-117.

**MERMET (François)** : *Quelques réflexions sur la fonction renseignement*, in *ENA mensuel*, Paris, novembre 1993, p. 10-12

**MIAO (Qiaho)** : *Technological and Industrial Intelligence in China : Development, Transition and Perspectives*, (ISTIS), Symposium SCIP, Tokyo, (Japon), 12 février 1992.

**MIAO (Qiaho)** : *Technology Planning in Response to Market Signals : Bridging the Gap by Intelligence*, (ISTIS), Institut d'information scientifique et technique de Shanghai, conférence internationale, 29-31 octobre 199L

**OCHLA (N.)** : *The Intelligence and Information 21st Century*, Tokyo, (Japon), 1990.

**PICHOT-DUCLOS (Jean)** : *Pour une culture du renseignement*, Défense nationale, Paris. FEDN, mai 1992.

**PRESCOTT (John), Ed.** : *Global Perspectives on Competitive Intelligence*, Vienna, (Etats-Unis), SCIP, 1992.

**TIEZIN (Wei)** : *The Market Information and the Public Relation in it*, Zhengzhou Aviation Management College, Institut d'information scientifique et technique de Shanghai, (Chine), conférence internationale, 29-31 octobre 1991

**WESSNER (C.W.), HAYNES (F.L.), et VASQUEZ (J.A.)** : *International Business information : How to Use the US Government to Acquire it*, US Department of Commerce, 7° conférence SCIP. Washington, (Etats-Unis), 26 mars 1992.



**SHONGRAN (Zhang), WHENSHENG (Deng) et WANMING (Mo) :** *Developping Marketing Intelligence Services*, Institut d'information scientifique et technique de Shanghai, (Chine), conférence internationale, 29-31 octobre 1991.

### **Les menaces qui pèsent sur l'entreprise**

**DELUCA (J.V.) :** *Shedding Light on the Rising Sun*, in *International Journal of Intelligence and Counter-Intelligence*, vol. 2, n° 1, 1988.

**DREYFUSS (J.) :** *How Japan Picks America's Brain*, in *Fortune*, 21 décembre 1987  
**L GIBSON (Ray) :** *Competitive Espionage*, in *Small Business Reporter*, p. 32-33, mai 1986.

**GREENE (Richard) :** *Business Intelligence and Espionage*, Homewood III, Dow-Jones Irwin Eds, 1986.

### **La contre-intelligence économique**

**BEQUAI (August):** *Management Can Prevent Industrial Espionage*, in *Strategic Advanced Management Journal*, New York, (Etats-Unis), 1985.

**CARTER (Roy) :** *Can Your Company Keep a Secret ?*, Canadian Manager, 1986.

**PAVLICER (L.):** *Developing a Counter-Intelligence Mind-Set*, Security Management, vol. 36, n° 4, avril 1992, p. 54-56.

**STEDMAN (Michaël-H.) :** *Industrial Espionage : What You Don't Know Can Hurt you*, in *Business & Society Review*, n° 76, 1991, p. 25-39.

## **MANDAT DU GROUPE "INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATEGIE DES ENTREPRISES"**

Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires, et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet savoir anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs.

L'ensemble de cette activité des entreprises est souvent désigné par le terme "intelligence économique" et suscite un intérêt croissant en tant que discipline relative à l'accès et à l'utilisation des informations stratégiques par les entreprises.

Il a paru intéressant de mener, au sein du Commissariat général du Plan, une réflexion spécifique sur ce thème, prolongeant ainsi, sur un point particulier, les travaux menés antérieurement par M. Mayer <sup>1</sup> et pouvant s'inspirer d'autres travaux réalisés par le Commissariat général du Plan <sup>2</sup>. Il s'agit de sensibiliser et d'éclairer par un débat large et ouvert, l'ensemble des acteurs sociaux (entreprises, organisations syndicales, pouvoirs publics, responsables locaux) sur cet enjeu important pour la compétitivité des entreprises françaises.

Ce groupe aura pour mission de travailler sur les axes suivants

### 1. Analyse comparée des systèmes d'intelligence économique dans le monde

- inviter des intervenants étrangers spécialistes du domaine pour qu'ils exposent leurs propres expériences nationales (Etats-Unis, Japon, Suède, Allemagne, Europe centrale, etc.) ;
- élaborer une typologie des dispositifs d'approche des marchés extérieurs pratiqués par les entreprises ;
- définir les caractéristiques des problèmes posés par les nouvelles formes de compétition auxquelles sont aujourd'hui confrontées les entreprises, en particulier de la part des Japonais et des Coréens.

*(1) Rapport du groupe "Information et compétitivité", La Documentation française, décembre 1990.*

*(2) En particulier, rapport "L'usine du futur". La Documentation française, juin 1990*

## 2. Comment encourager l'intelligence économique

- cerner les blocages gênant le fonctionnement souhaitable de l'intelligence économique,
- déterminer des principes de base pour servir à la mise en place d'une fonction intelligence économique dans l'entreprise, quelle que soit sa taille ;
- proposer un guide de mise en œuvre de ces principes de base pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

## 3. Réflexion nationale, prospective, action

- évaluer les mesures pouvant être prises au niveau gouvernemental pour dynamiser la réflexion sur le sujet
- recenser une communauté de l'intelligence économique au sein des administrations nationales, des collectivités territoriales et des entreprises ; encourager une réflexion prospective sur le rôle de l'information/intelligence dans la compétition et la coopération ;
- proposer des mesures d'accompagnement concrètes :

touchant à la formation initiale et continue en vue de promouvoir une culture française de l'intelligence économique ;

privilégiant la recherche d'axes d'alliance en termes de politique économique.

Il appartiendra au groupe d'examiner les mesures à prendre contribuant à la diffusion et à la prise en compte des méthodes et pratiques de l'intelligence économique au sein des entreprises par le monde académique et la formation continue.

## COMPOSITION DU GROUPE "INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ENTREPRISES"

### *Président*

M. Martre (Henri), président de l'AFNOR, président d'honneur d'Aérospatiale *Rapporteur général*

M. Clerc (Philippe), chargé de mission, Service du développement technologique et industriel, Commissariat général du Plan

### *Conseiller du groupe*

M. Harbulot (Christian), directeur, Intelco/Cogepag

### *Rapporteurs*

M. Baumard (Philippe), enseignant associé, Institut du management, New York University

M. Fleury (Bernard), chargé de mission, Service de l'énergie et des activités tertiaires, Commissariat général du Plan

M. Violle (Didier), chargé d'études, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

### *Membres*

M. Andreassian (Jean-Michel), président de la commission industrie, Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie  
M. Audoux (Jean-Pierre), directeur adjoint à l'Observatoire des stratégies industrielles, ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur

M. Bachy (Renaud), directeur général, Société d'encouragement pour l'industrie nationale

M. Baron (Guy), délégué sûreté industrielle immobilier et archives, Péchincy

M. Bastistella (Jacques), directeur de la politique industrielle, Aérospatiale

M. Bonnaud (Jean-Jacques), directeur général du GAN

M. Chabaud (Alain), ingénieur-conseil

M. Chaffin (Jean-Pierre), délégué national, CFE-CGC

M. Chanc (Robert), direction internationale, Chambre de commerce et d'industrie de Lyon

M. Charpentier (Bruno), directeur marketing de la division RCM, Thomson-CSF

M. Colin (Fernand), sous-directeur chargé de la sécurité du patrimoine, Direction de la surveillance du territoire, ministère de l'Intérieur, de l'Aménagement et du Territoire

M. Deberdt (Dominique), directeur à l'Observatoire des technologies stratégiques, ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur

M. Debray (Dominique), directeur du centre de formation, Hewlett Packard France

M. Dessagne (Jean-François), chargé de mission, Schneider SA

M. Fournet (Jean), sous-directeur des affaires industrielles internationale, service central des affaires industrielles de l'armement, ministère de la Défense

M. Gazeau (Yves), directeur à L'Air liquide  
M. Girault (Bernard), responsable du département veille et propriété industrielle, Snecma  
M. Guillaumot (Robert), président-directeur général, Inforama  
M. Hunt (Charles), consultant en renseignement stratégique, Le Sagittaire  
M. Jakobiak (François), chef du service information documentaire, Elf-Atochem  
Mme Kanganis (Marina), direction de la planification, Air France  
M. Lavenant (Guy), directeur, Union des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger  
M. Lebois (Jean), directeur JLB Partenaires  
M. Leboulanger (Hubert), direction du plan, Saint-Gobain  
M. Leroux (Jean-Alain), responsable de L'Observatoire de La concurrence, direction stratégie groupe, Chambre syndicale des banques populaires  
M. Le Bouar (Alain), responsable de L'Agence d'évaluation technologique, France Télécom  
M. Levet (Jean-Louis), chef du Service du développement technologique et industriel, Commissariat général du Plan  
Mme Malphettes (Marie-Christine), secrétaire général, Société franco japonaise des techniques industrielles  
Général de Marolles (Alain), consultant international  
M. Martinet (Bruno), directeur de L'information et de La formation, TechnodesCiments français  
M. Maugenest (Dominique), service efficacité, AFNOR  
Général d'armée aérienne (CR) Mermet (François), président-directeur général, Stratco/Cogepag  
M. Paré (Claude), directeur des participations, BULL SA  
Mme Perus (Anne-Marie), directeur-adjoint recherche et technologie, Matra  
M. Philippe (Luc), chef du groupe économie industrielle, direction des études, EDF  
M. Philippe (Michel), directeur de la stratégie et de La communication, Sodehxo  
Général (CR) Pichot-Duclos (Jean), directeur, Intelco/Gogepag  
Mme Pinet (Véronique), responsable veille technologique, Trefimétaux  
M. Pomart (Paul-Dominique), directeur des ressources documentaires, Groupe Bavard Presse  
Prost (Bernard), vice-président, ICG  
M. Rille (Michel), secrétaire fédéral, Fédération des métaux, FO  
M. Roux (Bernard), directeur-adjoint chargé du contentieux et de la lutte contre les fraudes, Direction générale des douanes, ministère du Budget  
Mme de Sainte Agathe (Pascale), SERICS, ministère de l'Industrie, des Postes et 'télécommunications et du Commerce extérieur  
M. Silhol (Roger), administrateur civil hors classe, Direction de la stratégie, ministère de la Défense  
M. Sutter (Fric), secrétaire général, ADBS, consultant en management de l'information, Bureau Van Dijk  
M. Tafani (Christian), délégué à la recherche et à la technologie, conseil général des Alpes Maritimes  
M. Varlet (Michel), consultant sûreté industrielle  
M. Verneuil (Pierre), chargé de mission, INSEE  
M. Villain (Jacques), chef des études stratégiques, Société européenne de propulsion

**SOUS-GROUPE N° 1**

**"ANALYSE COMPAREE**

**DES SYSTEMES D'INTELLIGENCE**

**ÉCONOMIQUE DANS LE MONDE"**

I

**OBJECTIFS**

- Analyse des expériences nationales (États-Unis, Japon, Suède, Allemagne, Europe centrale, etc.) dans le domaine de l'intelligence économique.
- Elaborer une typologie des dispositifs d'approche des marchés
- Définir les caractéristiques des problèmes posés par les nouvelles formes de compétition auxquelles sont aujourd'hui confrontées les entreprises.

*Président* : M. Jean-Jacques Bonnaud

directeur général du GAN

*Rapporteur* : M. Philippe Baumard

Enseignant associé Institut du Management New York University

## SOUS-GROUPE N° 2

### "COMMENT ENCOURAGER L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE"

#### OBJECTIFS

- Cerner les blocages gênant le fonctionnement souhaitable de l'intelligence économique.
- Déterminer des principes de base pour servir à la mise en place d'une fonction intelligence économique dans l'entreprise, quelle que soit sa taille.
- Proposer un guide de mise en œuvre de ces principes de base pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

*Président* : M. Guy Baron

directeur délégué de la sûreté industrielle immobilier et archives Péchiney

*Rapporteur* : M. Didier Violle

chargé d'études

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)

## **SOUS-GROUPE N° 3**

### **"RÉFLEXION NATIONALE, PROSPECTIVE, ACTION"**

#### **OBJECTIFS**

- Evaluer les mesures pouvant être prises au niveau gouvernemental pour dynamiser la réflexion sur le sujet :
  - recenser une communauté de l'intelligence économique au sein des administrations nationales, des collectivités territoriales et des entreprises ;
  - encourager une réflexion prospective sur le rôle de l'information/intelligence dans la compétition et la coopération.
- Proposer des mesures d'accompagnement concrètes :
  - touchant à la formation initiale et continue en vue de promouvoir une culture française de l'intelligence économique ;
  - privilégiant la recherche d'axes d'alliance en termes de politique économique.

Président : Général d'armée aérienne (CR) François Mermet président-  
directeur général  
Stratco/Cogepag

Rapporteur : M. Christian Harbulot directeur  
Intelco/Cogepag



**SOUS-GROUPE N° 4**  
**"BANQUES DE DONNEES**  
**ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE"**

**OBJECTIFS**

- Détermination d'un noyau dur de banques de données à contenu "intelligence économique" c'est-à-dire utiles aux entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie et fournissant des informations élaborées.
- Evaluation des recommandations du rapport "La qualité des produits et services d'information spécialisée destinés à l'industrie : enjeux et problématique", SUTTER (Eric), ministère de la Recherche et de la Technologie, 1991.

*Président* : M. Paul-Dominique Pomard

directeur des ressources documentaires Groupe  
Bayard Presse

*Vice-président* : M. Eric Sutter

secrétaire général

Association des professionnels  
de l'information et de la documentation

*Rapporteur* : M. Bernard Fleury

chargé de mission Commissariat  
général du Plan

## RESUME

L'effondrement du bloc communiste et la fin de l'affrontement entre les deux entités idéologiques dominantes marquent l'avènement d'une nouvelle géographie économique du monde. La dimension marchande et financière des activités économiques prend une importance inégalée et la pression concurrentielle internationale touche progressivement l'ensemble des secteurs d'activités. Désormais, les relations de coopération-concurrence entre les nations et entre les entreprises se développent sur plusieurs échiquiers au rythme de logiques complexes et parfois contradictoires.

Les entreprises multinationales évoluent au cœur des échanges mondialisés dans une relation permanente de recherche d'alliance et de concurrence. Cette même logique prévaut entre les blocs économiques tels l'Union économique européenne ou l'Alena, regroupant un nombre croissant de pays industrialisés. A l'échelle des nations, les relations économiques internationales démontrent un regain des dynamiques nationales. Le niveau régional ou local pour sa part, devient porteur d'une nouvelle pratique stratégique, en particulier entre les régions européennes.

Les entreprises sont désormais contraintes d'ajuster leurs stratégies en fonction d'une nouvelle grille de lecture intégrant la complexité croissante des réalités concurrentielles à l'œuvre sur ces différents échiquiers mondiaux, nationaux et locaux. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritables dispositifs d'intelligence économique qui instituent la gestion stratégique de l'information comme l'un des leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi.

L'intelligence économique devient un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et de leur capacité à les mettre en œuvre. Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques obtenue légalement.

Dans le contexte actuel de compétition économique mondiale, l'analyse des systèmes d'intelligence économique étrangers les plus performants devient une nécessité. Il s'agit moins de rechercher des modèles transposables à la France que d'identifier les atouts et les lacunes du dispositif français et de comprendre pourquoi des économies de marché ont produit des systèmes de gestion stratégique de l'information plus performants que d'autres.

L'intelligence économique s'est développée sur des bases historiques et culturelles selon des formes différentes au Japon en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède ou aux Etats-Unis. Ainsi, le savoir-faire allemand dans la gestion stratégique de l'information provient avant tout de l'essor historique du commerce de l'Allemagne à l'étranger. Aujourd'hui, les flux d'informations convergent vers un centre stratégique caractérisé par le maillage d'intérêts qui associent les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d'assurances. Les syndicats allemands, grâce à leurs contacts extérieurs y sont très actifs dans la défense des intérêts économiques du pays. Le consensus sur la notion d'intérêt économique national constitue dès lors l'un des principaux atouts culturels de la performance économique allemande.

Dans une même logique, les Japonais ont constitué leur appareil industriel et commercial sur la base d'un usage intensif de l'information économique au service de l'indépendance nationale. La compétitivité de l'économie japonaise repose essentiellement sur une culture collective de l'information. En particulier, les grands conglomérats opèrent une couverture des marchés internationaux à travers un réseau mondial d'information fonctionnant en temps réel. Une solidarité de fait s'instaure entre les entreprises et l'administration.

Contrairement à ces deux modèles, le Royaume-Uni, qui a fondé sa domination durant la première révolution industrielle sur un puissant dispositif de renseignement économique, n'a pas transféré ce savoir-faire au service de son industrie nationale. En effet, le système britannique d'intelligence économique se concentre aujourd'hui essentiellement dans le secteur de la finance.

Par rapport à ces différents modèles, il convient de mettre en perspective l'évolution en cours de pays tels que les Etats-Unis et la Suède.

L'économie américaine dispose d'un système d'intelligence économique riche et diversifié. Mais à l'inverse d'autres pays, la logique qui le gouverne est essentiellement individuelle. Née de la politique des entreprises dans les années cinquante, l'intelligence économique aux Etats-Unis est longtemps demeurée l'outil de leurs rivalités concurrentielles sur le marché domestique. Le débat actuel relatif à l'élaboration d'une doctrine dite de sécurité économique pour la défense de l'industrie et de l'emploi américain atteste d'une évolution majeure vers une gestion collective "public-privé" de l'intérêt national.

Selon cette même logique, la Suède demeure très active dans le domaine de l'intelligence économique. La symbiose entre les entreprises et l'administration est en effet illustrée par des réunions au niveau national, dont l'objectif vise à élaborer une stratégie de renseignement économique ouvert au service de la performance de l'économie suédoise.

Face à l'efficacité des systèmes développés par les "partenaires-concurrents" de la France, notre dispositif d'intelligence économique demeure très en retrait, à l'heure où la compétition sur les marchés globalisés appelle l'urgence d'une mobilisation collective des capacités offensives et défensives des acteurs économiques.

Malgré les initiatives développées par certains experts qui ont mis en avant l'importance de la veille stratégique, les efforts engagés ne bénéficient qu'aux entreprises sensibilisées dans les domaines en alerte, tels que par exemple l'aéronautique, les télécommunications et l'énergie, révélant ainsi la faible mobilisation d'une large partie du secteur manufacturier.

Deux freins majeurs s'opposent encore à une large diffusion de la pratique de l'intelligence économique. D'une part, les deux fonctions "informatives" clairement identifiées par les entreprises - la protection de leur patrimoine industriel et la veille technologique - attestent d'une conception partielle de l'intelligence économique. En outre, cette veille axée sur l'innovation et la commercialisation des produits s'est développée au cours des deux dernières décennies dans les grands groupes, mais demeure balbutiante dans l'immense majorité des PME-PMI. D'autre part, l'ensemble des acteurs nationaux n'ont pas véritablement pris conscience que la compétitivité et la défense de l'emploi dépendent aussi de la gestion stratégique de l'information économique. Il en résulte une méconnaissance des mécanismes mis en œuvre par les systèmes productifs offensifs, une évaluation floue des menaces et souvent un grave déficit d'ajustement stratégique.

L'ampleur des mutations provoquées par la globalisation des marchés ne peut plus désormais être maîtrisée dans le cadre des organisations classiques. L'appréhension des environnements complexes impose une révision des modes de réflexion et des comportements de l'ensemble des acteurs économiques. A cet égard, plusieurs orientations de fond nous paraissent nécessaires

- les états-majors des groupes, comme les responsables de PME-PMI doivent désormais s'impliquer dans la mise en œuvre de l'intelligence économique et avant tout formuler clairement leurs orientations, leurs besoins d'information élaborée. La création d'animateurs de la fonction d'intelligence économique dans l'entreprise doit accompagner la mise en place d'une organisation flexible fonctionnant en réseau, la sensibilisation et l'association des syndicats à l'ensemble de ces réformes devenant un gage d'efficacité.
- situés au cœur du système d'intelligence économique, l'Etat doit jouer un rôle incitatif puissant dans ce domaine. Il devient indispensable que les administrations concernées, dans le cadre d'un débat public, adaptent leurs missions aux nouveaux enjeux de la mondialisation des économies. Une telle réforme nécessite de la part de l'Etat un décloisonnement de ses services, un renforcement des circuits publics d'échanges d'informations scientifiques, technique et économiques, résolument orientés vers les entreprises. Il lui revient, en outre, d'adapter le système public d'information aux réalités concurrentielles des marchés globalisés, afin d'être en capacité de définir une vision stratégique globale et de mobiliser les acteurs économiques sur des priorités d'actions définies en fonction des pôles multiples de l'économie nationale.
- les régions constituent aujourd'hui l'un des champs d'action essentiels de la concurrence liée à la globalisation des échanges. L'anticipation des menaces et des opportunités qui y sont liées poussent les acteurs locaux (collectivités, réseaux consulaires, associations de développement...) à la mise en place de dispositifs collectifs de gestion de l'information utile. Dès lors, l'intelligence économique devient un outil essentiel destiné à définir les priorités stratégiques adaptées aux nouveaux enjeux des régions et des entreprises, selon trois priorités constitutives de toute stratégie régionale efficace : l'intensification des actions de développement local, notamment en coordination avec d'autres régions, l'intensification de stratégies d'alliances interrégionales à l'échelle européenne et la mise en place de réseaux d'appui à l'export base: sur la coopération entre les entreprises, les régions et les administrations nationales compétentes.

De telles réformes doivent être conduites dans le même temps et sont indissociables de la définition d'une politique stratégique nationale à long terme mobilisant la volonté claire, affichée par la puissance publique qui, seule, pourra donner l'impulsion nécessaire.

## REMERCIEMENTS

Chacun des membres du groupe "Intelligence économique et stratégie des entreprises" (c f. *liste en annexe*) doit être vivement remercié du temps et l'attention qu'il a bien voulu consacrer à ce travail collectif.

Quatre membres du groupe ont notamment accepté de présider un atelier et de guider les réflexions approfondies consacrées à "L'analyse des systèmes d'intelligence économique dans le monde" (M. Jean-Jacques Bonnaud), aux thèmes "Comment encourager l'intelligence économique" (M. Guy Baron), "Réflexion nationale, prospective et à l'action" (général - CR - François Mermet), "Banques de données et l'intelligence économique" (M. Paul-Dominique Pomard). Une vive reconnaissance leur est ici exprimée.

Le président, les membres du groupe et les rapporteurs souhaitent témoigner leur gratitude à Jean-Louis Levet, chef du Service du développement technologique et industriel pour avoir pris l'initiative de proposer le lancement du groupe de travail, ainsi qu'à ceux qui, tout au long des travaux, ont bien voulu apporter leur aide et leur expertise, et plus particulièrement

Bruno Bazille, stagiaire expert, Inforama Franck Boulot, consultant

Philippe Caduc, directeur des relations extérieures, Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)

Guy Faure, responsable du Centre d'études des marchés internationaux, Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Pierre Fayard, maître de conférences, université de Poitiers Pascal-Jacques Gustave, Intelco-Cogepag

Frédéric Jambu, Aditech

René Lafaye, sous-direction sécurité du patrimoine, Direction de la surveillance du territoire, ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire Edouard de Marolles, consultant, stratégies et systèmes d'information

Gilles Polycarpe ingénieur en chef de l'armement, conseiller en strategic technologique

Grégoire Postel-Vinay, chef de l'Observatoire des stratégies industrielles, ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur,

Jean-Michel Thillier, inspecteur principal, bureau de la lutte contre les fraudes, Direction générale des douanes, ministère du Budget

Le président, les membres du groupe et les rapporteurs souhaitent également témoigner leur sincère gratitude aux intervenants extérieurs qui ont bien voulu les faire bénéficier de leurs interventions ou de leurs avis

Bernard Bondoux, responsable du bureau régional scientifique et technique, Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Jean-Marie Bonthous, président de JMB International, New York Patrick Bord, président, EGIS

Jean-Louis Bordinat, commissaire divisionnaire, Direction de la surveillance du territoire, ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire

Louis Chalenset, président-directeur général, Innovation 128 Pierre Chapignac, conseil en entreprise Stevan Dedijer, professeur, université de Lund, Suède

Philippe Dermigny, directeur, Chambre régionale de commerce et d'industrie Languedoc-Roussillon

Jean-Sébastien Desjonqueres, Plate-forme de coopération décentralisée Est-Ouest, Strasbourg

Thierry Imbot, chargé de mission, Franch Trade Commission Alain d'Iribarne, directeur de recherche, CNRS

Jean Meyriat, professeur, président de l'Association française des documentalistes et bibliothécaires spécialisés

Jacques Piquet, chef de la brigade de contrôle et de recherche, Paris-Est, ministère de l'Economie et des Finances

Jean-Pierre Quignaux, Société d'encouragement pour l'industrie nationale Jean-Pierre Rémy, directeur, Centrale management

Maurice Ronai, chef de travaux à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris

Jacques Rosselin, directeur de la publication, "Courrier international"

Alain Vassy, directeur industrie et environnement, Assemblée française des Chambres de commerce et d'industrie

Et au sein du Commissariat général du Plan

Daniel Bachet, chargé de mission, Service du développement technologique et industriel

Michel Dollé, secrétaire général

Robert Fraisse, chargé de mission, conseiller auprès du Commissaire au Plan Claire

Guignard-Hamon, chargé de mission auprès du Commissaire au Plan Jean-Michel

Krassovich, chargé de mission, secrétaire de rédaction

Klaus Reeh, fonctionnaire de la Commission des Communautés européennes, détaché

Le groupe remercie enfin les assistantes qui ont pris en charge le manuscrit avec la plus grande efficacité, en particulier Sylvia Fernandez, Nadine Boivin, Sylvie Paupardin et Dominique Lalot qui n'ont pas ménagé leurs efforts.

